



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORAS:**

**MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH  
OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE**

**DIRECTOR:**

**DR.SARÁUZ, VINICIO E. MSC.**

**Ibarra, Enero 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo realizar un Modelo de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de Banco ProCredit Ibarra, los resultados se detallan a continuación. Se evaluó la situación actual a través de la elaboración de la matriz FODA. Se realizó la investigación que fundamente las bases teóricas-científicas las cuales proporcionaron información confiable y acertada para desarrollar cada capítulo del proyecto.

La propuesta comprende en plantear los modelos de cómo se debe realizar la auditoría de gestión para el departamento de talento humano, mediante su desarrollo se logrará un mejor control en las actividades internas y externas que ejecuta cada uno de los funcionarios del banco, planteando mejoras para optimizar su rendimiento y corrigiendo las falencias que afecta al desarrollo organizacional, para así cumplir con los objetivos institucionales.

Se evalúa los posibles impactos que se van a generar en el proyecto. Y finalmente se sugieren las conclusiones y recomendaciones para el trabajo investigativo.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research aims to conduct a Management Audit Model for the Human Resources Department at the Banco ProCredit in Ibarra, the results are detailed below. The current situation was evaluated through a SWOT matrix. Research to substantiate the theoretical-scientific basis was executed and it provided reliable and accurate information to develop each chapter in the project.

The proposal includes establishing models on how to perform an accurate management audit for the department of human talent, by means of its development we will achieve: to sustain a better control in the internal as well as in the external activities that the Bank's staff executes, to suggest improvements, to optimize performance and to correct flaws which affect the organizational development, all in order to meet corporate objectives.

The possible impacts that will be generated during the project are evaluated. And finally: conclusions and recommendations for research work are suggested.

## INFORME DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE GRADO

Yo, Vivian Sotomayor en calidad de director de trabajo de grado del tema

Nosotras, MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH, con cédula de identidad N° 040178289-1 y OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE, con cédula de identidad N° 100337323-8, declaramos bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de nuestra autoría; **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.

Dr. Vivian Sotomayor E. Mac.

DIRECTOR

Muñoz Nataly

C.I 040178289-1

Osejos Sara

C.I 100337323-8

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Yo, Dr. Vinicio Saráuz en calidad de director de trabajo de grado del tema titulado **"MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA"** de autoría de las señoritas Muñoz Pabón Nataly Elizabeth y Osejos Valencia Sara Katherine, certifico que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe, por lo tanto autorizo su presentación.

Nosotros, MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH, con cédula de identidad N° 040178289-1, y OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE, con cédula de identidad N° 100337323-6, manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del Trabajo de Grado de Examen, "MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA", que ha sido desarrollado para optar al título de Ingeniero en Auditoría CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando a la Universidad facultada para ejercer permanentemente los derechos

Dr. Vinicio Saráuz E. Msc

DIRECTOR

En nuestra condición de autores que reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En conformidad suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega de trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Muñoz Nataly  
C.I. 040178289-1

Osejos Sara  
C.I. 100337323-6

Ibarrá, a los 23 días del mes de febrero del 2015.





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

Nosotras, MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH, con cédula de identidad N° 040178289-1 y OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE, con cédula de identidad N° 100337323-8, manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del Trabajo de Grado denominado: **"MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA"**, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

DATOS DE CONTACTO 1

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Muñoz Nataly

C.I 040178289-1

Osejos Sara

C.I 100337323-8

Ibarra, a los 23 días del mes de febrero del 2015.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información.

FECHA: 13/03/2013			
DATOS DE CONTACTO 1			
CÉDULA DE IDENTIDAD	040178289-1		
APELLIDOS Y NOMBRES	MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH		
DIRECCIÓN	Av. García Moreno y Enrique Arboleda		
TELÉFONO FIJO	06-2280-514	TELÉFONO MÓVIL	0981391032



3) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE			
<b>DATOS DE CONTACTO 2</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100337323-8		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE		
<b>DIRECCIÓN</b>	EL ORO Y AV.13 DE ABRIL		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	2-546-277	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0998406496
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA		
<b>AUTORAS:</b>	MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH OSEJOS VALENCIA SARA KATHERINE		
<b>FECHA:</b>	13/02/2015		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.		
<b>DIRECTOR:</b>	DR. VINICIO SARÁUZ E. MSC.		



## 2) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, **MUÑOZ PABÓN NATALY ELIZABETH**, con cédula de identidad N° y **Osejos Valencia Sara Katherine** con cédula de identidad N° 100337323-8; en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3) CONSTANCIAS

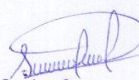
Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

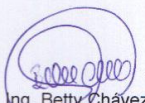
Nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, por su apoyo, por guías y compartir sus conocimientos con paciencia y dedicación durante el proceso de realización del presente trabajo de grado.

**LAS AUTORAS:**

  
Muñoz Nataly  
C.I 040178289-1

**ACEPTACIÓN:**

  
Osejos Sara  
C.I 100337323-8

  
Ing. Betty Chávez  
**JEFE BIBLIOTECA**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros queridos padres quienes son la razón de nuestro ser y quienes nos han dado su incondicional apoyo en todo momento, para la culminación de este trabajo.

A todos los catedráticos que integran la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de manera especial a quienes fueron nuestros maestros de los cuales llevamos las mejores enseñanzas.

Al Banco ProCredit de la ciudad Ibarra, por habernos brindado apertura y su colaboración para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

Nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Vinicio Saráuz E. Msc. docente de la Universidad Técnica del Norte por su apoyo, por guiarnos y compartir sus conocimientos con paciencia y dedicación durante el proceso de realización del presente trabajo de grado.

**Nataly y Sara.**

## **DEDICATORIA**

A Dios por otorgarme la vida y guiar mi camino, dándome fortaleza para poder cumplir mis metas.

A mis Padres quien mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me ha brindado su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida transmitiéndome las mejores enseñanzas.

A mis Hermanos quienes me han apoyado moralmente para culminar mis estudios.

A mi pequeña hija quien es la fuente de inspiración para cumplir todas mis metas.

**Sara Osejos Valencia**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y por brindarme la oportunidad de cumplir una de mis metas.

A mi madre, quien con mucho sacrificio, perseverancia y amor ha sabido guiarme en todo momento de mi vida, quien me ha transmitido las mejores enseñanzas.

A mi padre que está en el cielo, quien siempre me enseñó a ser una persona perseverante y sé que estará orgulloso por fomentar en mí buenos valores y principios que me fueron útiles para culminar mi carrera.

A mis hermanos, quienes me han apoyado incondicionalmente para cumplir esta etapa de mi vida.

**Nataly Muñoz Pabón**



## **PRESENTACIÓN**

La Auditoría de Gestión es una técnica nueva de asesoramiento que nos permite analizar, diagnosticar y sugerir las respectivas recomendaciones a las instituciones públicas y privadas, con el fin de ayudar a mejorar las falencias que existan en dichas instituciones.

La presente investigación se realizó en el departamento de talento humano de Banco ProCredit, con la finalidad de desarrollar un modelo de auditoría de gestión el mismo que permitirá realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan; y, a través de recomendaciones, se pueda ayudar al mejoramiento continuo del banco.

El proyecto se encuentra formado por cuatro capítulos: diagnóstico situacional, bases teóricas y científicas, propuesta e impactos.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica debido a las siguientes razones:

- En la actualidad el desarrollo del sector privado exige una gestión efectiva, eficaz y eficiente; para lograr este propósito se necesita contar con el Talento Humano altamente seleccionado, calificado; y además motivado para cumplir sus labores con la más alta calidad para ser competitivos.
- El modelo de auditoría de gestión ayudará al talento humano a mejorar su desempeño con las sugerencias propuestas en la presente investigación.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los propietarios del Banco quienes, a través de las sugerencias propuestas podrán tomar decisiones acertadas, sobre la gestión del talento humano.

Los beneficiarios indirectos serán los funcionarios de la institución, quienes al mejorar los servicios y al ser capacitados mejorarán la rentabilidad del Banco y se harán acreedores a mejores beneficios. También se beneficiarán indirectamente los clientes quienes serán atendidos de manera ágil y oportuna.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Estructurar un Modelo de Auditoría de gestión al departamento de Talento Humano de Banco ProCredit Ibarra.

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional del Banco ProCredit Ibarra en el departamento de talento humano a través de la investigación de campo y la observación directa.
- Identificar las bases teórico-científico que sustenten el proyecto mediante investigación bibliográfica y documental, folletos, revistas, bases legales y páginas de internet, que sustenten la confiabilidad de la información.
- Diseñar la estructura del modelo de auditoría de gestión para el departamento de talento humano del Banco ProCredit Ibarra.
- Determinar los posibles impactos que generará el proyecto a través de la investigación de campo.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO .....	x
DEDICATORIA .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
PRESENTACIÓN.....	xiii
JUSTIFICACIÓN.....	xiv
OBJETIVOS.....	xv
ÍNDICE GENERAL.....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xxiii
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS .....	xxiv

## CAPÍTULO I

1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	1
1.1	Antecedentes. ....	1
1.2	Objetivos. ....	2
1.2.1	General. ....	2
1.2.2	Específicos. ....	2
1.3	Variables diagnósticas. ....	3
1.4	Indicadores.....	3
1.4.1	Variable N. 1: Estructura Organizacional. ....	3



1.4.2	Variable N. 2: Manual de funciones.....	3
1.4.3	Variable N. 3: Evaluación de personal. ....	4
1.4.4	Variable N. 4: Gestión Institucional. ....	4
1.4.5	Variable N. 5: Indicadores de Gestión.....	4
1.5	Matriz de información diagnóstica. ....	5
1.6	Identificación de la población. ....	6
1.7	Cálculo de la muestra.....	6
1.7.1	Información primaria.....	7
1.7.2	Información secundaria. ....	8
1.8	Evaluación de la información. ....	8
1.9	Tabulación, análisis, evaluación de información. ....	8
1.10	Análisis y evaluación de los resultados ....	9
1.11	Resultados de las encuestas a los clientes.....	22
1.12	Resultados de la entrevista aplicada ....	26
1.13	Matriz FODA. ....	29
1.14	Matriz cruce estratégico FODA. ....	31
1.15	Identificación del problema diagnóstico.....	32

## **CAPÍTULO II**

2	MARCO TEÓRICO.....	34
2.1	Entidades crediticias. ....	34
2.1.1	Bancos. ....	34
2.1.2	Cooperativas. ....	34
2.2	Auditoría.....	35
2.2.1	Definición. ....	35
2.2.2	Tipos de Auditoría ....	35
2.2.3	Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión. ....	38
2.2.4	Las cinco (E) de Auditoría de Gestión.....	39
2.3	Gestión.....	40
2.3.1	Definición de gestión.....	40
2.4	Generalidades de Gestión del Talento Humano. ....	41

2.4.1	Objetivo de la Gestión del Talento Humano.....	41
2.4.2	Definición de Evaluación de Desempeño.....	41
2.4.3	Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	42
2.5	Auditoría de Gestión.....	43
2.5.1	Definición de Auditoría de Gestión .....	43
2.5.2	Objetivos de la auditoría de Gestión .....	43
2.5.3	Fases de Auditoría de Gestión.....	44
2.5.4	Indicadores de gestión. ....	46
2.6	Control Interno. ....	47
2.6.1	Definición Control Interno.....	47
2.6.2	Componentes del Control Interno. ....	47
2.6.3	Ambiente de control .....	48
2.6.4	Establecimiento de Objetivos. ....	49
2.6.5	Identificación de eventos.....	49
2.6.6	Evaluación del riesgo. ....	50
2.6.7	Respuesta al riesgo.....	50
2.6.8	Actividades de control. ....	50
2.6.9	Información y Comunicación. ....	51
2.6.10	Monitoreo. ....	51
2.7	Modelo. ....	52
2.7.1	Concepto.....	52

### **CAPÍTULO III**

3	PROPUESTA DEL PROYECTO .....	53
3.1	Presentación. ....	53
3.1.1	Propósito Uno. ....	54
3.1.2	Propósito dos. ....	60

### **CAPITULO IV**

4	ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	118
---	----------------------------	-----

4.1	Impacto Social.....	119
4.2	Impacto Económico.....	120
4.3	Impacto Ambiental.....	121
4.4	Impacto Ético. ....	122
CONCLUSIONES .....		123
RECOMENDACIONES.....		124
ANEXOS.....		128

## ÍNDICE DE CUADROS

REF	DESCRIPCIÓN	PÁG.
	Cuadro 1. Matriz de información diagnóstica.....	5
	Cuadro 2. Empleados .....	6
	Cuadro 3. Total empleados y funcionarios. ....	9
	Cuadro 4. Organigrama que evidencie la estructura jerárquica.....	10
	Cuadro 5. Existe un manual de funciones para el área a su cargo. ....	11
	Cuadro 6. Reglamentos internos. ....	12
	Cuadro 7. Proceso de selección de personal. ....	13
	Cuadro 8. Metodología proceso de selección de personal. ....	14
	Cuadro 9. Cambios de cargo.....	15
	Cuadro 10. Horas extras sin remuneración. ....	16
	Cuadro 11. Capacitaciones para el desarrollo de funciones.....	17
	Cuadro 12. Ambiente laboral. ....	18
	Cuadro 13. Control de ingreso y salida de trabajo.....	19
	Cuadro 14. Capacitación sobre atención al cliente.....	20
	Cuadro 15. Evaluación del desempeño. ....	21
	Cuadro 16. Atención del banco. ....	22
	Cuadro 17. Tiempo de atención. ....	23
	Cuadro 18. Comunicación con clientes .....	24
	Cuadro 19. Personal amable y educado.....	25
	Cuadro 21. Matriz FODA .....	29
	Cuadro 22. Cruce estratégico FODA.....	31
	Cuadro 23. Diferencia auditoría financiera y auditoría de gestión. ....	38
	Cuadro 24. Funciones de jefe de agencia. ....	57
	Cuadro 25. Funciones de cajeros.....	57
	Cuadro 26. Funciones de bodegueros.....	58
	Cuadro 27. Funciones de la coordinadora de operaciones. ....	58
	Cuadro 28. Funciones ejecutivos negocio banca pequeña empresa ...	58



Cuadro 29. Funciones de los ejecutivos de PYMES .....	59
Cuadro 30. Funciones del jefe de talento humano. ....	59
Cuadro 31. Funciones de la asistente operativa.....	59
Cuadro 32. Funciones de los gestores de recuperación de cartera. ....	60
Cuadro 33. Programa de auditoría. ....	68
Cuadro 34. Modelo de cuestionario.....	70
Cuadro 35. Diagnóstico situacional. ....	72
Cuadro 36. Matriz de ponderación. ....	73
Cuadro 37. Resultados de la estructura. ....	74
Cuadro 38. Métodos aplicados para la evaluación del Control Interno. ....	79
Cuadro 39. Memorándum de planificación. ....	80
Cuadro 40. Programa específico de auditoría. ....	82
Cuadro 41. Cuestionario del Control Interno. ....	84
Cuadro 42. Matriz de Evaluación del Riesgo.....	86
Cuadro 43. Matriz de evaluación de factores de riesgo.....	87
Cuadro 44. Matriz de ponderación. ....	88
Cuadro 45. Hallazgos fase II. ....	90
Cuadro 46. Programa de auditoría. ....	95
Cuadro 47. Área de talento humano.....	96
Cuadro 48. Marcas de auditoría. ....	97
Cuadro 49. Programa general. ....	103
Cuadro 50. Estructura del informe.....	108
Cuadro 55. Programa de auditoría. ....	113
Cuadro 56. Modelo cumplimiento de recomendaciones. ....	114
Cuadro 57. Impacto social. ....	119
Cuadro 58. Impacto económico.....	120
Cuadro 59. Impacto ambiental.....	121
Cuadro 60. Impacto ético.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

REF	DESCRIPCIÓN	PÁG.
	Gráfico 1. Total empleados y funcionarios.....	9
	Gráfico 2. Organigrama que evidencie la estructura jerárquica.....	10
	Gráfico 3. Existe un manual de funciones para el área a su cargo.....	11
	Gráfico 4. Reglamentos internos. ....	12
	Gráfico 5. Proceso de selección de personal. ....	13
	Gráfico 6. Metodología proceso de selección de personal. ....	14
	Gráfico 7. Cambios de cargo. ....	15
	Gráfico 8. Horas extras sin remuneración. ....	16
	Gráfico 9. Capacitaciones para el desarrollo de funciones.....	17
	Gráfico 10. Ambiente laboral. ....	18
	Gráfico 11. Control de ingreso y salida de trabajo.....	19
	Gráfico 12. Capacitación sobre atención al cliente.....	20
	Gráfico 13. Evaluación del desempeño. ....	21
	Gráfico 14. Atención del banco.....	22
	Gráfico 15. Tiempo de atención.....	23
	Gráfico 16. Comunicación con clientes.....	24
	Gráfico 17. Personal amable y educado.....	25
	Gráfico 18. Componentes del control de los recursos. ....	48
	Gráfico 19. Organigrama estructural.....	56
	Gráfico 20. Propuesta del orgánico estructural .....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>REF</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PÁG.</b>
Anexo 1	Encuesta dirigida a los funcionarios y empleados del Banco ProCredit	129
Anexo 2	Encuesta de Opinión dirigida a los clientes del Banco ProCredit	133
Anexo 3	Entrevista dirigida a la Gerente del Banco ProCredit	135
Anexo 4	Ficha de Observación	137

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

REF	DESCRIPCIÓN	PÁG.
	Flujograma 1. Flujo del proceso de la auditoría de gestión. ....	61
	Flujograma 2. Flujo de actividades. ....	62
	Flujograma 3. Planificación.....	77
	Flujograma 4. Actividades – Ejecución. ....	93
	Flujograma 5. Proceso de selección del personal. ....	98
	Flujograma 6. Actividades. ....	102
	Flujograma 7. Seguimiento.....	112



## **CAPÍTULO I**

### **1 Diagnóstico Situacional**

#### **1.1 Antecedentes.**

La Provincia de Imbabura está situada en la sierra norte del Ecuador, su cabecera cantonal Ibarra; sus Cantones son: Pimampiro, Urcuqui, Cotacachi, Antonio Ante y Otavalo.

Siendo la Ciudad de Ibarra la capital de la Provincia de Imbabura, en donde se encuentra situado un centro de servicios del Banco ProCredit. Actualmente esta institución es el resultado de la confianza en el país demostrada por accionistas mayoritariamente europeos que conforman el Grupo ProCredit, integrado por varios accionistas a nivel mundial.

Banco ProCredit es un banco orientado al desarrollo económico de los países de una manera social y ambientalmente responsable ofrece servicios financieros integrales con un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. En el nuevo enfoque de las operaciones de crédito se orienta principalmente a las pequeñas y medianas empresas porque está convencido de que éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a las economías en las que operan.

Banco ProCredit Ibarra empezó como Sociedad Financiera Ecuatorial en la ciudad de Otavalo en el año 2001, ante el incremento de sus actividades y alta demanda de créditos crece paulatinamente hasta la apertura de una Agencia en Ibarra en el 2004 en las calles Pedro Moncayo y Olmedo con apenas un espacio de 100m2 aprox. y con un personal de apenas 7 u 8 individuos, de ahí con el tiempo y con la gran acogida por parte de toda la ciudadanía de Ibarra y con la nueva estructura bancaria deciden mudarse a un nuevo local más amplio y moderno que en la actualidad acoge a un personal de 21 empleados.

A diferencia de otras instituciones financieras, el Banco no promueve el crédito al consumo, sino que pone su enfoque primordial en la prestación de servicios de banca socialmente responsable, contribuyendo a la creación de una cultura del ahorro y estableciendo relaciones a largo plazo con los clientes.

El departamento de talento humano es el área responsable del reclutamiento, la selección, capacitación, la evaluación del desempeño y el bienestar general de los empleados.

La sucursal coordina todas sus actividades organizacionales con el Jefe de Agencia y los demás departamentos que se encuentra concentrados en la matriz en Quito.

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 General.**

- Realizar un diagnóstico situacional, del Banco ProCredit a través de la utilización de diferentes, métodos y técnicas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.2.2 Específicos.**

- Identificar la estructura organizacional del banco.
- Verificar las funciones específicas de cada puesto.
- Determinar cuáles son los mecanismos de evaluación que se debe aplicar para medir la gestión del Talento Humano.
- Identificar la eficacia y eficiencia de la gestión institucional de los procesos.

- Verificar los indicadores de Gestión.

### **1.3 Variables diagnósticas.**

Se ha llegado a identificar las principales variables con sus respectivos indicadores que a continuación detallamos:

- ✓ **Variable N. 1: Estructura Organizacional**
- ✓ **Variable N. 2: Manual de funciones**
- ✓ **Variable N. 3: Evaluación de personal**
- ✓ **Variable N. 4: Gestión Institucional**
- ✓ **Variable N. 5: Indicadores de Gestión**

### **1.4 Indicadores.**

#### ***1.4.1 Variable N. 1: Estructura Organizacional.***

INDICADORES:

- Organigrama
- Manuales
- Reglamentos internos

#### ***1.4.2 Variable N. 2: Manual de funciones.***

INDICADORES:

- Puestos
- Requisitos del puesto
- Perfiles
- Responsabilidades

#### **1.4.3 Variable N. 3: Evaluación de personal.**

INDICADORES:

- Puntualidad
- Desempeño
- Conocimiento

#### **1.4.4 Variable N. 4: Gestión Institucional.**

INDICADORES:

- Objetivos institucionales

#### **1.4.5 Variable N. 5: Indicadores de Gestión.**

INDICADORES:

- Eficiencia
- Eficacia
- Economía
- Ecología
- Ética

## 1.5 Matriz de información diagnóstica.

**Cuadro 1.** Matriz de información diagnóstica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMACIÓN
Identificar la estructura organizacional del banco.	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Manuales</li> <li>• Reglamentos internos</li> </ul>	Encuesta Entrevista Bibliografía especializada Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente primaria</li> <li>• Fuente secundaria</li> </ul>
Verificar las funciones específicas de cada puesto.	Manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos</li> <li>• Requisitos del puesto</li> <li>• Perfiles</li> <li>• Responsabilidades</li> </ul>	Encuesta Entrevista Bibliografía especializada Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente primaria</li> <li>• Fuente secundaria</li> </ul>
Determinar cuáles son los mecanismos de evaluación que se debe aplicar para medir la gestión del Talento Humano.	Evaluación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Conocimiento</li> </ul>	Encuesta Entrevista Bibliografía especializada Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente primaria</li> <li>• Fuente secundaria</li> </ul>
Identificar la eficacia y eficiencia de la gestión institucional de los procesos.	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos institucionales</li> </ul>	Encuesta Entrevista Bibliografía especializada Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente primaria</li> <li>• Fuente secundaria</li> </ul>
Verificar los indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Economía</li> <li>• Ecología</li> <li>• Ética</li> </ul>	Entrevista Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente primaria</li> <li>• Fuente secundaria</li> </ul>

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

## 1.6 Identificación de la población.

En la presente investigación se ha tomado como base a todos los Empleados del Banco ProCredit Ibarra, con la siguiente población: (21). Al ser un universo manejable se decidió realizar una encuesta, a todo el universo aplicándose para este estudio un censo.

**Cuadro 2. Empleados**

<b>EMPLEADOS</b>	<b>No.</b>
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	14
EMPLEADOS OPERATIVOS	7
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>21</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## 1.7 Cálculo de la muestra.

El cálculo de la muestra, al considerar una población, se realizó la técnica del muestreo para los clientes del banco ProCredit de Ibarra.

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 s^2 N}{\varepsilon^2 (n-1) + Z^2 s^2}$$

n = tamaño de la muestra

N = Población

$\varepsilon$  = Error muestral

$s^2$  = Desviación de la población al cuadrado o varianza: 0.25

Z= Valor tipificado que corresponde a 1.96

(N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes > 50

TOMADO DE: JÁCOME, Walter (2005) Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión. (P. 50)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,25)(1800)}{(0,05)^2(1800 - 1) + (1,96)^2(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(450)}{(0,0025)(1799) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{1728,72}{(4,4975) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{1728,72}{5,4579}$$

$$n = 317$$

Es el tamaño de la muestra de la población de los clientes del banco ProCredit, a quienes se les aplicó la encuesta.

### **1.7.1 Información primaria.**

- **Encuesta**

La encuesta se aplicó a todos los empleados y a una muestra de clientes para conocer la opinión de los involucrados en la investigación en los diferentes aspectos organizacionales de la institución.

- **Entrevista**

Se realizó una entrevista al Jefe de Agencia del banco, sobre los temas definidos en el presente estudio para obtener información precisa sobre ellos.

- **Observación**

Esta técnica se empleó en la investigación documental y de campo con el objetivo de recopilar información relacionada con la realización del

presente trabajo y que pudieren no estar reflejados en la encuesta o en la entrevista.

### **1.7.2 Información secundaria.**

La información secundaria que se ha utilizado es:

- Leyes y reglamentos
- Disposiciones Legales
- Libros
- Internet
- Revistas

### **1.8 Evaluación de la información.**

En el desarrollo de este tema de investigación, se aplicó la técnica de la encuesta y la entrevista las mismas que se realizaron a los empleados y a una muestra de clientes de Banco ProCredit Ibarra. Los encuestados y entrevistados respondieron las preguntas planteadas en el cuestionario realizado para este fin, los mismos que manifestaron con absoluta libertad, honestidad y transparencia las interrogantes planteadas.

Después de aplicar la técnica de la encuesta y entrevista se procedió a realizar la tabulación de datos, los resultados arrojados son la base para elaborar nuestra propuesta.

### **1.9 Tabulación, análisis, evaluación de información.**

Después de analizar la información recogida en la encuesta a los empleados y entrevista al Jefe de Agencia, se procede a realizar la respectiva tabulación y análisis de las mismas, para determinar el resultado final del diagnóstico.



### 1.10 Análisis y evaluación de los resultados talento humano de banco Procredit Ibarra.

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

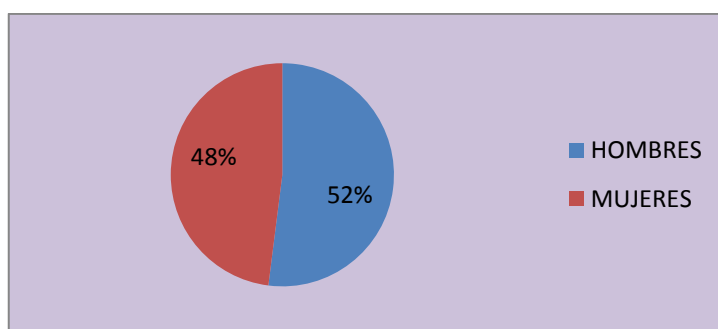
##### 1. ¿Funcionarios y Empleados que laboran en el Banco ProCredit Ibarra?

**Cuadro 3.** Total empleados y funcionarios.

OPCIÓN	No	%
HOMBRES	11	0,52
MUJERES	10	0,48
TOTAL	21	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 1.** Total empleados y funcionarios.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las autoras

#### Análisis

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta se establece que en el Banco ProCredit predominan los funcionarios y empleados de sexo masculino.

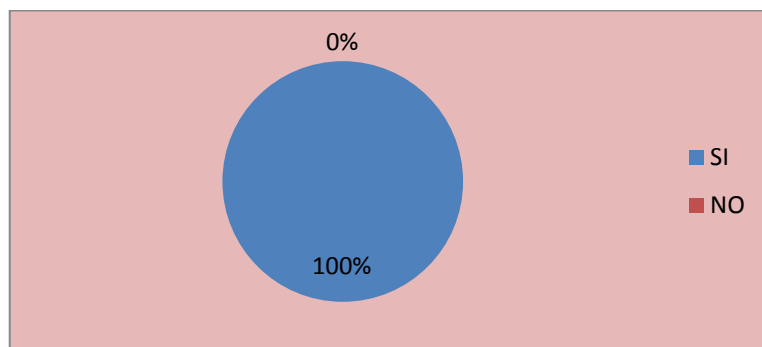
2. ¿El Banco posee un organigrama que evidencie la estructura jerárquica?

**Cuadro 4.** Organigrama que evidencie la estructura jerárquica.

OPCIÓN	No	%
SI	21	100%
NO	0	0
TOTAL	21	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 2.** Organigrama que evidencie la estructura jerárquica.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta se determina que el Banco ProCredit si posee un organigrama que evidencie la estructura jerárquica de la institución.

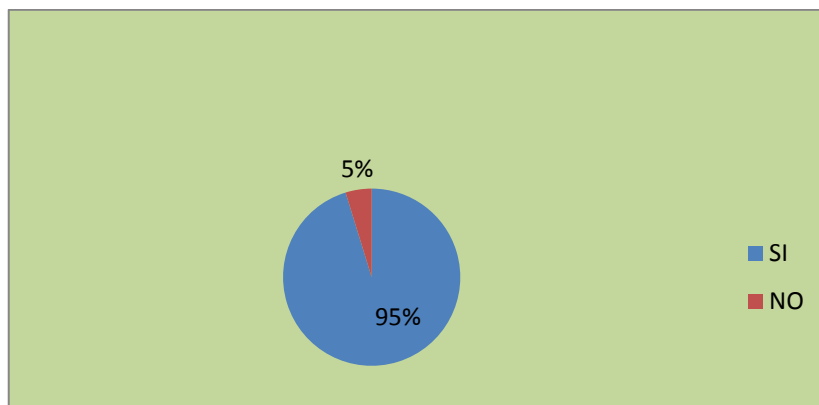
3. ¿Posee el banco un manual de funciones para el área que tiene a su cargo?

**Cuadro 5.** Existe un manual de funciones para el área a su cargo.

OPCIÓN	No	%
SI	20	95
NO	1	5
TOTAL	21	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 3.** Existe un manual de funciones para el área a su cargo.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

La encuesta señala que existe un manual de funciones para cada área del banco, el manual esta realizado de acuerdo a la necesidad de cada dependencia, tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades.

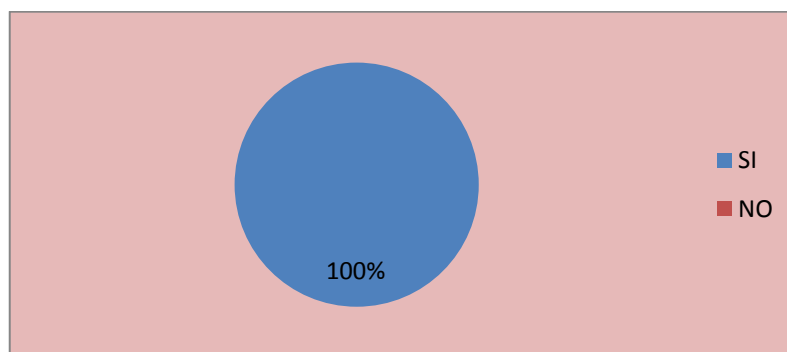
4. ¿El Gerente del Banco da a conocer a los empleados los reglamentos internos?

**Cuadro 6.** Reglamentos internos.

OPCIÓN	No	%
SI	21	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 4.** Reglamentos internos.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

Como se puede observar el resultado que arroja la encuesta determina que el Gerente del Banco si da a conocer a los empleados los reglamentos internos de la institución, permitiendo que las instrucciones que la institución indica se cumplan con cabalidad y buen desempeño.

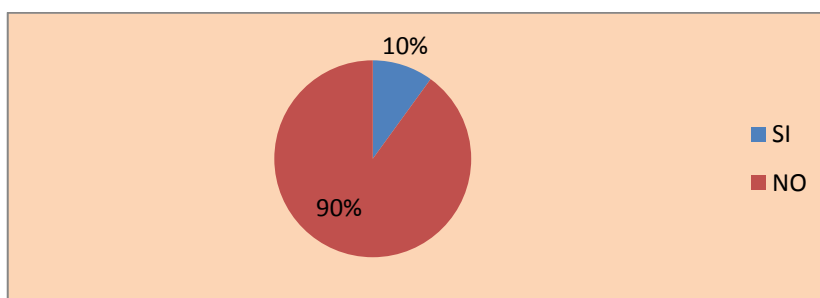
5. ¿Cuándo usted fue contratado hubo un proceso de selección de personal?

**Cuadro 7.** Proceso de selección de personal.

OPCIÓN	No	%
SI	19	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 5.** Proceso de selección de personal.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

De los resultados obtenidos se evidencia que si existió un proceso de contratación para la selección de personal, ésta selección de personal se concentra en encontrar el personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la institución.

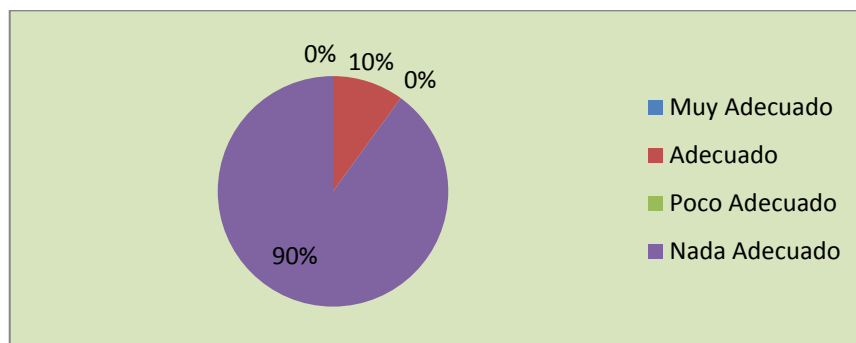
**6. ¿Considera usted que es adecuado la metodología y el tiempo que se invierte en el proceso de selección de personal?**

**Cuadro 8.** Metodología proceso de selección de personal.

OPCIÓN	No	%
MUY ADECUADO	0	0
ADECUADO	2	0.10%
POCO ADECUADO	0	0
NADA ADECUADO	19	0.90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 6.** Metodología proceso de selección de personal.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

La mayoría de los encuestados opinan que la metodología y el tiempo que se utiliza en la selección de personal no son adecuados ya que el proceso requiere de mucho tiempo.

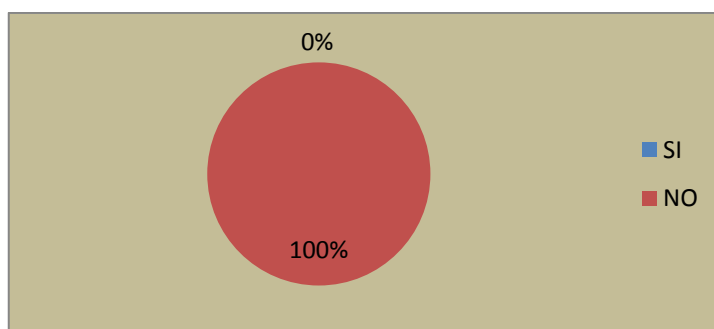
**7. ¿Cree usted que los cambios que se generan en los cargos son los indicados?**

**Cuadro 9.** Cambios de cargo.

OPCIÓN	No	%
SI	0	0
NO	21	100%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 7.** Cambios de cargo.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

De los resultados que se obtuvo en esta pregunta, los Empleados manifiestan que existe incertidumbre y confusión en los empleados al no saber qué cargo se les asignará.

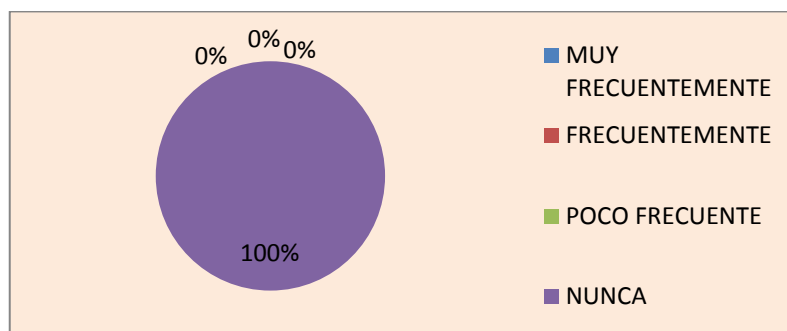
**8. ¿Con qué frecuencia usted se quedaría laborando horas extras sin remuneración cuando la institución lo requiera?**

**Cuadro 10.** Horas extras sin remuneración.

<b>OPCIÓN</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
MUY FRECUENTEMENTE	0	0
FRECUENTEMENTE	0	0
POCO FRECUENTE	0	0
NUNCA	21	100%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras



**Gráfico 8.** Horas extras sin remuneración.

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## **Análisis**

De los resultados que se obtuvo en ésta pregunta, los Empleados afirman que no se quedarían laborando horas extras sin remuneración.



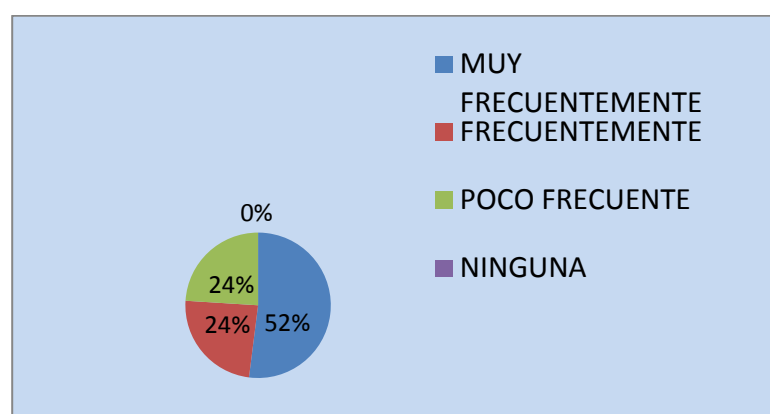
**9. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones para el desarrollo de sus funciones?**

**Cuadro 11.** Capacitaciones para el desarrollo de funciones.

OPCIÓN	No	%
MUY FRECUENTEMENTE	11	52%
FRECUENTEMENTE	5	24%
POCO FRECUENTE	5	24%
NINGUNA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras



**Gráfico 9.** Capacitaciones para el desarrollo de funciones.

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## Análisis

El Banco ProCredit Ibarra capacita a los Empleados muy frecuentemente en el desarrollo de sus funciones, ya que es de importancia que el Talento Humano posea una capacitación adecuada, para el correcto desempeño de sus funciones.

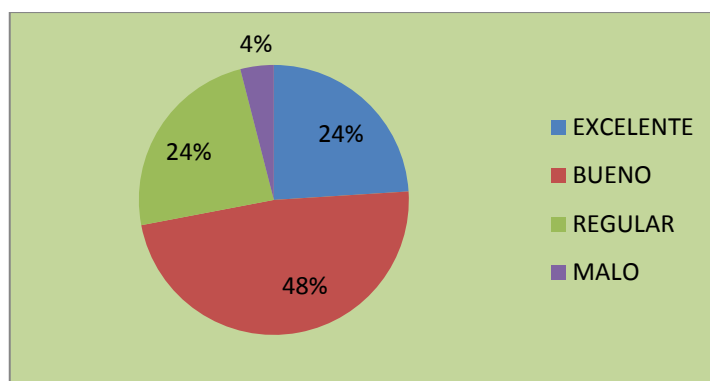
10. ¿De qué manera calificaría el ambiente laboral en el cual desempeña sus actividades cotidianas?

**Cuadro 12.** Ambiente laboral.

OPCIÓN	No	%
EXCELENTE	5	0,24
BUENO	10	0,48
REGULAR	5	0,24
MALO	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 10.** Ambiente laboral.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

De la pregunta realizada los encuestados manifiestan que el ambiente laboral en el que desempeñan sus funciones es bueno.

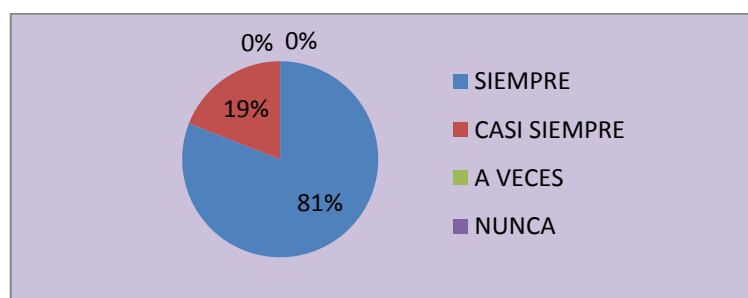
**11. ¿En su lugar de trabajo disponen de un dispositivo que controle el ingreso y salida de sus actividades de trabajo?**

**Cuadro 13.** Control de ingreso y salida de trabajo.

<b>OPCIÓN</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	17	80,95%
CASI SIEMPRE	4	19,05%
A VECES	0	0
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras



**Gráfico 11.** Control de ingreso y salida de trabajo.

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## **Análisis**

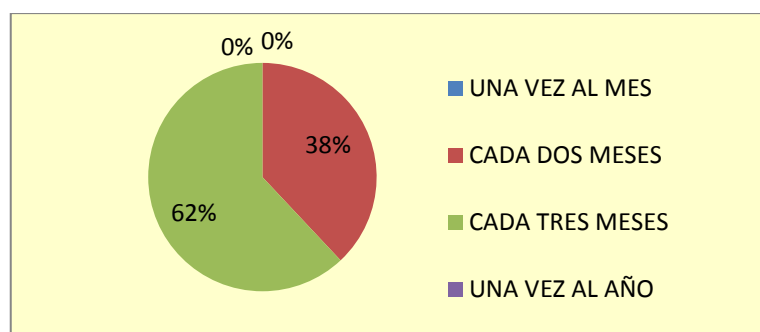
La mayoría de los encuestados opinan que en su lugar de trabajo sí disponen de un dispositivo que controle el ingreso y salida de su jornada de trabajo para así evidenciar si se está cumpliendo con las horas de trabajo.

**12. ¿Cada cuánto a los empleados se les capacita sobre atención al cliente?**

**Cuadro 14.** Capacitación sobre atención al cliente.

OPCIÓN	No	%
UNA VEZ AL MES	0	0
CADA DOS MESES	8	0,38
CADA TRES MESES	13	0,62
UNA VEZ AL AÑO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 12.** Capacitación sobre atención al cliente.

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

Según las encuestas realizadas manifiestan que en el banco realiza capacitaciones cada tres meses sobre atención al cliente ya que se da más prioridad capacitar en las funciones que desempeña el empleado.

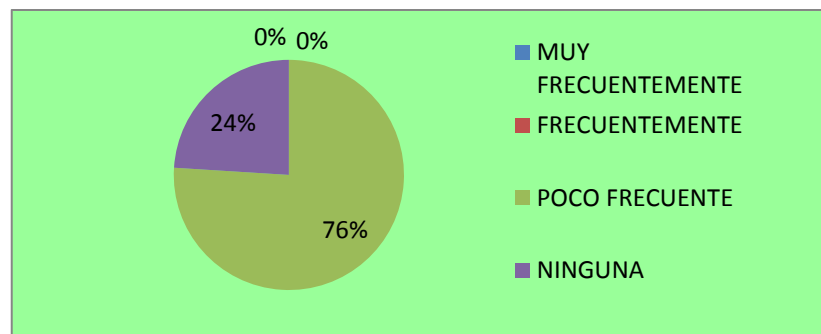
**13.¿Con qué frecuencia a usted le han evaluado acerca del desempeño de sus funciones?**

**Cuadro 15.** Evaluación del desempeño.

<b>OPCIÓN</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
MUY FRECUENTEMENTE	0	0
FRECUENTEMENTE	0	0
POCO FRECUENTE	16	0,76
NINGUNA	5	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras



**Gráfico 13.** Evaluación del desempeño.

**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## **Análisis**

Una vez analizados los resultados de la encuesta se pudo determinar que los empleados no son evaluados frecuentemente, ya que se lo realiza únicamente una vez al año.

### 1.11 Resultados de las encuestas a los clientes.

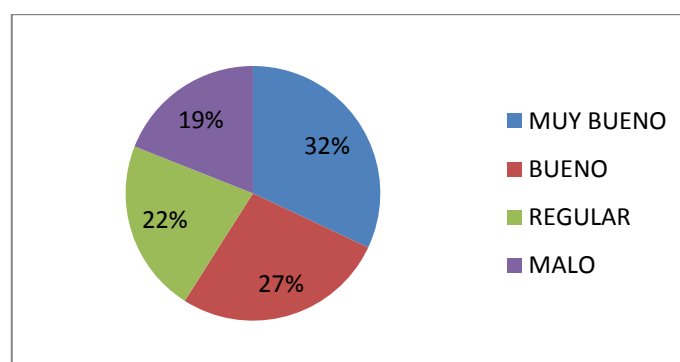
#### 1. ¿Cómo considera usted la Atención del Banco?

**Cuadro 16.** Atención del banco.

OPCIÓN	No	%
MUY BUENO	100	0.32%
BUENO	85	0.27%
REGULAR	72	0.22%
MALO	60	0.19%
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 14.** Atención del banco.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

### Análisis

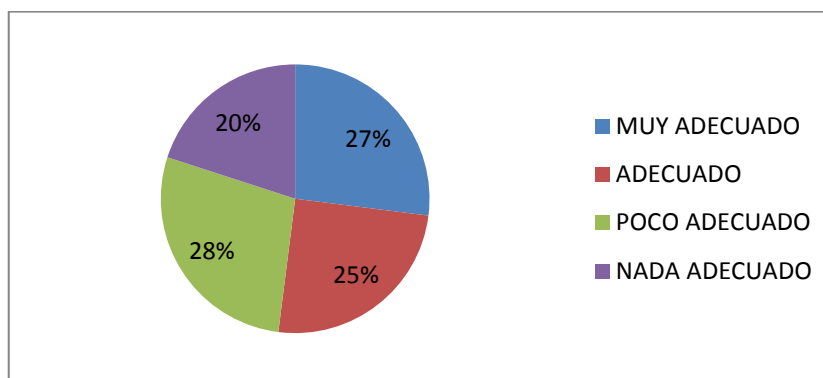
De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta se establece que en el Banco ProCredit la atención a los clientes es muy bueno.

2. ¿Piensa usted que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?

**Cuadro 17.** Tiempo de atención.

OPCIÓN	No	%
MUY ADECUADO	85	0.27%
ADECUADO	80	0.25%
POCO ADECUADO	90	0.28%
NADA ADECUADO	62	0.20%
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 15.** Tiempo de atención.

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Las Autoras

## Análisis

Según las encuestas realizadas determinan que el tiempo de espera es poco adecuado ya que se demoran en atender a los clientes.

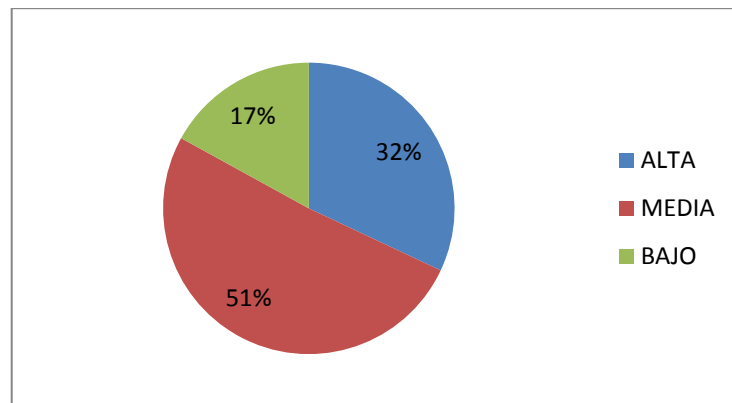
3. ¿El Banco mantiene un sistema de comunicación con sus clientes?

**Cuadro 18.** Comunicación con clientes

OPCIÓN	No	%
ALTA	102	0.32%
MEDIA	160	0.51%
BAJA	55	0.17%
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 16.** Comunicación con clientes

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

### Análisis

Los resultados de esta pregunta refleja que la comunicación del Banco con los clientes es media.



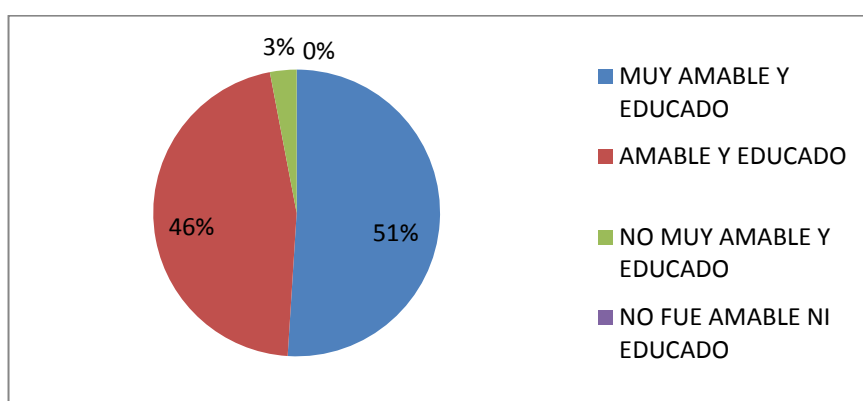
#### 4. ¿El personal fue amable y educado a la hora de atenderle?

**Cuadro 19.** Personal amable y educado.

OPCIÓN	No	%
MUY AMABLE Y EDUCADO	160	0.51%
AMABLE Y EDUCADO	147	0.46%
NO MUY AMABLE Y EDUCADO	10	0.03%
NO FUE AMABLE NI EDUCADO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras



**Gráfico 17.** Personal amable y educado.

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Las Autoras

### Análisis

El Banco ProCredit Ibarra atiende a sus clientes muy amablemente y educadamente brindando un servicio de calidad.

### **1.12 Resultados de la entrevista aplicada a la gerente del banco Procredit Ibarra.**

**1. ¿Qué es para usted la Auditoría de Gestión al Talento Humano?**

Revisar los procesos tanto para el reclutamiento y tratamiento del talento humano, además dentro de la institución se busca potencializar la calidad y el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones del talento humano.

**2. ¿Cuál sería la importancia de la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco ProCredit Ibarra?**

Verificar que se cumplan las políticas y estrategias en todo lo que se respecta al talento humano.

Además la Auditoría de Gestión del Talento Humano, es de vital importancia ya que un talento humano altamente capacitado, será eficiente en el cumplimiento de las metas propuestas por la institución.

**3. ¿El Banco ProCredit Ibarra cuenta con un edificio amplio para así dar mayor atención y comodidad al público?**

El Banco posee una estructura adecuada, tiene tres plantas y es adecuado para la comodidad de los usuarios.

**4. ¿Qué aspectos positivos tiene un organigrama que evidencie su estructura jerárquica?**

Los aspectos positivos en una institución es una adecuada información ya que se tiene claro cómo y a quien se dirige, además claramente identifica y asigna responsabilidades según los departamentos de la organización.

**5. ¿Qué ámbitos se debe considerar para elaborar un manual que describa las funciones y responsabilidades que debe seguir cada empleado?**

Para elaborar un manual de funciones y responsabilidades se debe revisar los procesos que se realizan en el día a día en la institución para así definir lo que contendrá el manual que deberán regirse los empleados.

**6. ¿Qué procedimientos dispone el Banco para la selección y contratación del personal?**

El Banco posee un programa único llamado PAB Programa de Aprendizaje Bancario para la selección y contratación del personal, donde se realiza una capacitación de seis meses y luego se procede a seleccionar al personal idóneo.

**7. ¿Cree usted que es adecuado el actual proceso de selección de personal que utiliza la institución?**

El programa que actualmente utiliza el banco es adecuado porque se encuentra el personal idóneo, pero lamentablemente es difícil encontrar el talento humano que se adapte al tiempo y a las normas del PAB.

**8. ¿Cree usted que el sistema de evaluación del talento humano tiene alguna falencia, a pesar de poseer un Programa de Aprendizaje Bancario para la selección y contratación del personal?**

Siempre los programas son susceptibles a falencias o errores los cuales se deben ir mejorando poco a poco en el banco. Se busca siempre tener gente con valores pero es difícil encontrar gente que cumpla con todos los requerimientos.

**9. ¿Qué ventajas tiene la capacitación y el desarrollo del personal en el Banco?**

El tener un personal capacitado permite un buen desempeño en la institución, además ayuda a una buena y eficiente atención para los clientes.

El permitir desarrollar al personal en nuevos conocimientos y aptitudes mejoran su capacidad intelectual además les ayuda a crecer profesionalmente ya sea en sus cargos actuales o futuros. Vale la pena aclarar que la institución cuenta con tecnología crediticia de punta, que permite al personal brindar una mejor atención a nuestros clientes.

**10. ¿Se comunica oportunamente a los empleados acerca de los cambios de funciones o de cualquier eventualidad que se realice en la institución?**

Los cambios generales grandes se los comunica y los cambios pequeños no se los socializa por tal razón hay veces que los empleados no saben los cambios que se han realizado.

**11. ¿Con qué frecuencia se socializan los objetivos institucionales?**

Los objetivos institucionales se los socializa una vez al año a nivel gerencial.

**12. ¿Qué aspectos considera implementar o fortalecer para una adecuada Gestión al Talento Humano?**

Que el área de recursos humanos esté más cerca de los empleados para saber cuáles son sus inquietudes y problemas en el desenvolvimiento de sus funciones.

**13. ¿Cuáles considera usted que son los indicadores de gestión más relevantes que aplica el Banco?**

El indicador más utilizado y conocido es el de rotación de personal.

**14. ¿Cuenta el Banco con sucursales en localidades o sectores pequeños?**

El banco no cuenta con sucursales en sectores pequeños ya que la tendencia es de tener sucursales en las provincias más pobladas. La estrategia del banco es ubicar las sucursales en donde exista mayor concentración de población.

**15. ¿Contribuye el Banco con la aplicación de normas ambientales, y que grado de responsabilidad ambiental tiene la institución?**

El banco cumple con todas las normas ambientales, incluso el banco ganó un premio a nivel latinoamericano entre todas las instituciones financieras el cual brinda servicios que promueven al cuidado ambiental. El banco posee un alto grado de responsabilidad ambiental generando conciencia con los empleados y con los clientes.

**1.13 Matriz FODA.**

**Cuadro 21.** Matriz FODA

**FORTALEZAS VS. DEBILIDADES  
FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Programa de Aprendizaje Bancario (PAB) para la selección y contratación del personal.	1. Se tarda el Proceso de selección de personal (6 meses)
2. Profesionales Titulados y capacitados	2. Falta de información acerca de los cambios de cargo.
3. Clima laboral óptimo.	3. Poco interés de algunos empleados en actividades por falta de remuneración.
4. Puntualidad y responsabilidad.	4. Poca capacitación sobre la atención al cliente.
5. Infraestructura física adecuada	5. Escasa evaluación en el desempeño de funciones.
6. Comunicación en la entidad.	6. Falta de cobertura en localidades pequeñas donde tiene presencia la competencia.
7. Tecnología crediticia de punta	7. Alta rotación del personal.
8. Organigrama de estructura jerárquica definido.	8. Poco Personal
9. Manual de funciones establecido.	
10. Reglamentos internos a disposición de empleados.	

**OPORTUNIDADES VS. AMENAZAS  
FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Liderazgo y capacidad de Gestión.	1. Fuga de capital humano a otras entidades financieras sino no hay una buena comunicación.
2. Respaldo Internacional.	2. Fuerte competencia entre entidades financiera.
3. Existencia de asistentes de oficina sin remuneración (Practicantes).	3. Mandos medios poco interesados en actividades de la institución.
4. Mejoramiento de la imagen institucional.	4. Nivel salarial en relación al mercado.
5. Los clientes si recomendarían los servicios del banco a terceros	5. Lentitud en la atención de algunos de los servicios
6. Los reclamos de clientes se atienden adecuadamente.	
7. Convenios con entidades públicas y privadas.	

**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## 1.14 Matriz cruce estratégico FODA.

**Cuadro 22. Cruce estratégico FODA**

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)
<p><b>F7, O2, O4.-</b> Aprovechar la tecnología crediticia de punta con la que cuenta el banco ProCredit ya que al ser calificada por una empresa internacional, la institución tendrá mayor aceptación en el mercado financiero y permitirá ir mejorando su imagen institucional.</p> <p><b>F3,F2,O1.-</b> Aprovechar el buen ambiente laboral y los profesionales con los cuales cuenta la entidad para lograr el liderazgo en cada una de los departamentos y lograr cumplir con los propósitos y metas del banco.</p> <p><b>F5,O5</b> Al contar el banco con una infraestructura amplia, los empleados podrán brindar una mejor atención a los clientes para que se sientan completamente satisfechos; y ellos a la vez recomienden a la institución.</p>	<p><b>F6, A1, A4.-</b> Fortalecer constantemente la comunicación en la entidad para evitar que se efectúe una fuga de personal. Y además establecer un nivel salarial justo para cada empleado, para lograr que se sienta comprometido con la empresa y desempeñe su trabajo con eficiencia y eficacia.</p> <p><b>F2, A2.-A5</b> Capacitar una vez por semana a los empleados para brindar una mejor atención a los clientes y captar más usuarios frente a la gran competencia.</p> <p><b>F7, A2</b> Aprovechar la tecnología crediticia de punta con la que cuenta la institución para brindar un mejor servicio y absorber la mayor cantidad de demanda de usuarios.</p>
ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)	ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)
<p><b>D6, O4.-</b> Implementar sucursales para lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional, el mismo que ayudará a un mejoramiento de la imagen, en donde los usuarios se sentirán más confiados de la institución.</p> <p><b>D5, O2, O4-</b> Mejorar las evaluaciones de desempeño para contar con personal eficiente y bien preparado para cada una de las áreas, para seguir teniendo el respaldo internacional y por ende lograr una gran aceptación en el mercado financiero.</p> <p><b>D5, O7.-</b> Aprovechar convenios con entidades públicas y privadas para contratar un sistema eficaz de evaluación para el talento humano.</p>	<p><b>D5, A5.-</b> Evaluar de manera permanente a los empleados para que puedan desenvolverse de manera eficaz al momento de atender a los clientes después de haber adquirido conocimientos actualizados sobre los métodos y técnicas de atención al cliente.</p> <p><b>D2, A1.-</b> Comunicar oportunamente a los empleados sobre los cambios de cargo para dar seguimiento a las actividades que desempeñará en su nuevo cargo, y evitar malos entendidos con la institución.</p>

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

### **1.15 Identificación del problema diagnóstico.**

Después de haber realizado la investigación en la Institución con la recolección primaria como son las encuestas, para luego obtener los resultados del diagnóstico a través de la herramienta FODA; y luego con el Cruce de Matrices se ha identificado que el Banco ProCredit Ibarra no dispone de una Auditoría de Gestión al Talento Humano, en el que permita brindar un servicio óptimo a clientes internos y externos, esto genera debilidades como:

El proceso de selección para la contratación del personal se tarda mucho tiempo, falta de información acerca de los cambios de cargo, poco interés de algunos empleados en actividades con la institución, poca capacitación sobre el trato que deben brindar a sus clientes, escasa evaluación del desempeño de sus funciones, alta rotación del personal y poco personal.

El Banco ProCredit Ibarra, cuenta con las siguientes fortalezas mismas que le permiten entregar un servicio bueno a los clientes internos y externos, esto se debe a que cuenta con:

Programa de Aprendizaje Bancario (PAB) para la selección y contratación del personal, profesionales Titulados y capacitados, clima laboral óptimo, puntualidad y responsabilidad, infraestructura física adecuada, Comunicación en la entidad, tecnología crediticia de punta, organigrama de estructura jerárquica, manual de funciones establecidos y reglamentos internos a disposición de empleados.

Las nuevas tendencias administrativas exigen que el banco deba contar con herramientas de planificación, evaluación y control; para así cumplir con las metas propuestas.



Siendo el banco una institución que busca la satisfacción de los clientes y la mejora continua en la organización se llegó a determinar la necesidad de diseñar un: **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA”**.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Teórico

A través de la investigación en varios textos, revisar conceptos de varios autores y adicional la información obtenida en el internet, se ha considerado los de mayor relevancia y comprensión para ser incorporados al presente trabajo de investigación.

#### 2.1 Entidades crediticias.

##### 2.1.1 Bancos.

*ZAPATA, (2011). Afirma: Es una cuenta del Activo Corriente que registra el valor de los depósitos realizados por la empresa en moneda nacional y extranjera, en bancos del país o del exterior. Además, controla el movimiento de valores monetarios que se retiran de instituciones bancarias relacionadas (p. 85).*

Se denomina banco a la institución financiera que tiene como fin prestar servicios financieros, que son depositados por los usuarios; ya sea en sus cuentas corrientes o de ahorros.

##### 2.1.2 Cooperativas.

*Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Cooperativas - Reglamentos*

*General de la Ley de Cooperativas. Art.1).*

Cooperativa es una asociación de personas con el objeto de desarrollar una actividad económica.

## **2.2 Auditoría.**

### **2.2.1 Definición.**

LARA, (2010). Afirma: *La auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión* (p. 9).

La auditoría es un proceso sistemático, el cual está encargado de examinar, verificar, planificar, dirigir y supervisar las eventualidades que se presentan en una institución.

### **2.2.2 Tipos de Auditoría**

RODRÍGUEZ, (2010). Afirma: *Es conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría por la mayor parte de los expertos en la materia, adoptando formas específicas de abordarlas de acuerdo con las clases de auditoría existentes en relación con la que se ha decidido aplicar* (p. 85).

#### **❖ Auditoría financiera**

RODRÍGUEZ, (2010). Afirma: *La Auditoría Financiera consiste en una revisión exploratoria y críticas de los*

*controles subyacentes y de los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa (p. 86).*

La auditoría financiera tiene como finalidad examinar la parte contable, cuyo objetivo es emitir una opinión sobre la razonabilidad de las finanzas de la empresa.

#### ❖ Auditoría Interna

RODRÍGUEZ, (2010). Afirma: *La Auditoría Interna proviene de la auditoría Financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de los servicios protector y constructivo para la administración (p. 86).*

La auditoría interna es el proceso en el cual el auditor evalúa la situación de la entidad como su desarrollo de actividades, la adecuada utilización de reglamentos, normas y leyes.

#### ❖ Auditoría Externa

LARA, (2010). Afirma: *La auditoría externa es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que se derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independientemente de la forma (p. 9).*

La auditoría externa tiene como objeto averiguar la razonabilidad, autenticidad e integridad de los estados, documentos y toda la información producida por la empresa.

### ❖ Auditoría Administrativa

Lara , (2010), p. 10 afirma: “ *Tiene como objeto el estudio del proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado*”

La auditoría administrativa es una técnica de control que facilita a la gerencia un método de valuación de eficiencia y efectividad de los procesos operativos y controles internos.

### ❖ Auditoría Informática

LARA, (2010), afirma: “*Tiene como objetivo el estudio del sistema computarizado, para emitir una opinión independiente sobre la calidez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generado por el sistema*” (p. 10).

La auditoría informática es la evaluación de los controles, sistemas, y procesos de informática, que servirán para determinar si un sistema de informática mantiene la integridad de los datos y cumple con los objetivos de la entidad.

### ❖ Auditoría Tributaria

LARA, (2010). Afirma: “*Tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada para emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas*” (p. 11).

La auditoría tributaria establece un control sistemático orientado a determinar el grado de cumplimiento de los deberes tributarios.

## ❖ Auditoría Ambiental

LARA, (2010). Afirma: *“Es el examen a las políticas generales de desarrollo sustentable, para medir el grado de conservación del patrimonio natural”* (p. 11).

La auditoría ambiental es una herramienta preventiva, que nos ayuda a conocer cómo trabajan las empresas, si sus operaciones producen o no algún daño que afecte al medio ambiente. Y de esta manera hacer cumplir las leyes que regulan el cuidado ambiental.

### 2.2.3 Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión.

**Cuadro 23.** Diferencia entre auditoría financiera y auditoría de gestión.

ELEMENTO	FINANCIERA	DE GESTIÓN
<b>Objetivo</b>	Dictaminar los Estados Financieros	Revisa y evalúa la utilización de recursos.
<b>Alcance</b>	Examina los registros, los documentos y los informes.	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
<b>Forma de Trabajo</b>	Su orientación es hacia el pasado.	Su Orientación es hacia el presente y futuro
<b>Informe</b>	Es relativo a la razonabilidad	Es relativo al cumplimiento de principios de economía, eficiencia y eficacia.

**Fuente:** Manual de Auditoría  
**Elaborado por:** Las Autoras

#### **2.2.4 Las cinco (E) de Auditoría de Gestión.**

##### **❖ Eficiencia**

Polit Faggiani. Contralor General del Estado Acuerdo 057-2011 manifiesta: *“Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición de desempeño”* (p. 7).

La eficiencia es la optimización de recursos para el logro de objetivos y metas planeadas.

##### **❖ Eficacia**

MALDONADO, M., “Auditoría de Gestión”, (2011). Afirma: *“Grado en que los programas están consiguiendo los programas propuestos”* (p. 23).

Es el alcance de los objetivos y metas establecidos por la entidad.

##### **❖ Economía**

MALDONADO, (2011). Afirma: *“Trabajo con los mejores y menores costos posibles sin desperdicios innecesarios. Especialmente en época de crisis para las empresas y gobiernos con problemas de escasez de recursos y altos costos, es imperioso el ahorro y uso económico de bienes”* (p. 134).

La economía es aprovechar los costos de oportunidad en la adquisición de bienes y servicios, es decir obtener la cantidad y calidad justa de los recursos.

## ❖ Ética

MALDONADO, (2011). Afirma: *“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre”* (p. 24).

Es un conjunto de normas y principios que rigen la conducta humana. Y nos ayuda para transmitir al ser humano de valores y pautas de comportamiento.

## ❖ Ecología

MALDONADO, (2011). Afirma: *“Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”* (p. 24).

La ecología es el examen y la evaluación al medio ambiente, con el fin de determinar los factores claves para conservar el mismo.

## 2.3 Gestión.

### 2.3.1 Definición de gestión.

MALDONADO, M., “Auditoría de Gestión”, (2011). Afirma: *“Son las acciones que las instituciones poseen al momento de administrar y dar solución a cada uno de los trámites, mismos que deben cumplir con exactitud con los proceso de administración, para así alcanzar los resultados planteados”* (p. 23).

Gestión es la acción de administrar un negocio o una entidad. Cabe resaltar que la gestión es muy importante, ya que de esta depende el éxito de una institución tanto pública como privada.



## **2.4 Generalidades de Gestión del Talento Humano.**

### **2.4.1 Objetivo de la Gestión del Talento Humano.**

*El objetivo de la gestión del talento humano es crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales. Extraído el 16 de Abril del 2014 desde página web:*

*[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/gestin\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/gestin_del_talento_humano.html)*

En la actualidad los avances tecnológicos, han influido constantemente en las empresas a buscar cambios en la gestión del talento humano, dando apertura a que los trabajadores desarrollen sus potenciales.

Permitiendo a sus trabajadores a que desarrollen y fortalezcan sus conocimientos, actitudes habilidades y destrezas para cumplir con cabalidad sus funciones dentro de la organización.

### **2.4.2 Definición de Evaluación de Desempeño.**

*CHIAVENATO, (2011), señala: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202).*

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental para evidenciar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de los trabajadores. Además la evaluación del personal permite identificar las deficiencias y problemas en el desempeño al ejecutar un proceso que

esté a cargo de los trabajadores asimismo ayuda a mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

#### **2.4.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.**

*CHIAVENATO, (2011), señala: “La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos” (p. 205 – 206).*

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

- Adecuación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por un buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Estímulo para una mayor productividad

La evaluación de desempeño es de vital importancia ya que nos permite verificar y corregir las deficiencias que existen en las operaciones y actividades que realiza el personal dentro de una organización.

Al realizar el proceso de evaluación de desempeño se detectaran los problemas y falencias que existan dentro la organización, esto permitirá poner en marcha estrategias de mejoramiento en las destrezas del

personal para un óptimo desempeño en las operaciones de la organización, para el logro de las metas de la institución.

## **2.5 Auditoría de Gestión.**

### **2.5.1 Definición de Auditoría de Gestión.**

*POLIT, (2011), afirma: Es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios. Obra o bienes ofrecidos; y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades (p. 6).*

La auditoría de gestión es un examen profesional que se realiza a las empresas con el fin de medir el grado de eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las actividades para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteados por la entidad.

### **2.5.2 Objetivos de la auditoría de Gestión.**

*PÓLIT, (2011), señala: “Establecer el grado de cumplimiento de facultades, objetivos y metas institucionales.*

*Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo. Determinar si está ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y /o actividades que constan de planificación institucional, con sujeción al plan de desarrollo, a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de ordenamiento*

*territorial. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos para la administración de estos.*

- *Orientar a la administración en los establecimientos de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensuales.*
- *Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativa y reglamentos aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.*
- *Determinar el grado en el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto del servicio que prestan como de los bienes que adquieren (p. 8-9).*

### **2.5.3 Fases de Auditoría de Gestión.**

#### **❖ Fase I, Familiarización**

MALDONADO, (2011), afirma: *“Contempla el estudio del medio que sería el caso de una auditoría externa, estudio de la gestión administrativa y visita de las instituciones” (p. 41).*

La fase I trata del conocimiento general de la empresa a través de una visita previa a sus instalaciones, para tener un conocimiento de todas las actividades que realiza cada departamento que va ser auditado.

#### **❖ Fase II, Planificación**

MALDONADO, (2011), afirma: *“Investigación y análisis que contempla entrevistas, evaluación de la gestión administrativa y examen de documentación” (p. 41).*

Esta fase consiste en cumplir los objetivos establecidos para lo cual es necesario detallar las actividades que se va a desarrollar. La planificación nos ayuda obtener un conocimiento de los planes, políticas y programas que tiene la entidad.

### ❖ Fase III, Ejecución

MALDONADO, (2011), afirma: *“Ejecución, que contempla obtención de evidencias, técnicas y recursos como finalmente coordinación y supervisión”* (p. 42).

Esta fase consiste en el desarrollo del trabajo de auditoría. Y tiene por objetivo obtener evidencias suficientes; además elaborar los papeles de trabajo para argumentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

### ❖ Fase IV, Comunicación de Resultados

Maldonado, (2011), afirma: *“Informe de resultados que contempla observaciones y oportunidades de manera, estructura, contenido y presentación; discusión con el cliente y definiciones de compromisos e informes ejecutivos”* (p. 42).

La Comunicación de Resultados consiste en elaborar un informe final escrito que contenga comentarios, criterios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos que fueron encontrados en cada una de las fases de auditoría.

### ❖ Fase V, Monitoreo

Maldonado, (2011), p. 42 afirma: *Diseño, implantación y evaluación con sus respectivas sub fases. Esta fase toma el nombre de monitoreo estratégico para empatar con el concepto de supervisión a que hace mención el informe COSO y por la estrategia que debe definir el auditor y la administración para lograr la implementación efectiva de*

*las recomendaciones a través de un líder y un equipo propuesto para este fin (p. 42).*

El seguimiento consiste en vigilar el cumplimiento de las recomendaciones que se hizo en el informe final.

#### **2.5.4 Indicadores de gestión.**

1. **Eficacia:** *“Permite determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación del presupuesto asignado”* (Maldonado, M., 2011, pág. 85).
2. **Eficiencia:** Este indicador permite una utilización racional de los recursos a un menor costo, para mejorar los niveles de rentabilidad. Además (Maldonado, M., 2011, pág. 86) establece: *“Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y recursos establecidos para tal fin”*.
3. **Productividad:** *“Se utiliza para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo”* (Maldonado, 2011, pág. 86).  
El resultado arrojado de este indicador permite identificar los niveles de compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.
4. **Economía:** *“Significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”* (Maldonado, M., 2011, pág. 25). Esto permitirá evaluar la capacidad que la Institución tiene manejar los recursos para alcanzar el logro de los objetivos Institucionales.

**5. Calidad:** *“Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente”* Aut. cit. Contraloría General del Estado, pág. 3-6. De tal manera este indicador nos permitirá identificar si el producto o servicio cumple con las necesidades, gustos y preferencias del cliente.

## **2.6 Control Interno.**

### **2.6.1 Definición Control Interno.**

LARA, (2010), p. 47 afirma: *“El control interno es un proceso realizado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:*

- *Seguridad en la información financiera.*
- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.*

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, de una entidad además el control es primordial ya que adopta medidas oportunas para corregir las deficiencias que existan en una organización, también garantiza la confiabilidad de la información financiera. Promueve la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y transparentes.

### **2.6.2 Componentes del Control Interno.**

El sistema de control interno está conformado por ocho componentes:

- Ambiente de control

- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo



**Gráfico 18.** Componentes del control de los recursos.

**TOMADO DE:** COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS –ECUADOR (CORRE).

### **2.6.3 Ambiente de control.**

LARA, (2010), afirma: “*El ambiente interno de control o también denominado entorno de control establece las pautas generales que debe adoptar la organización y el compromiso de todo el personal respecto al control*” (p. 48).

El ambiente de control es un conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una organización, la actitud, valores éticos y



acciones de todas las personas que conforman una organización tiene un efecto sobre la efectividad en los procedimientos de control de la organización.

#### **2.6.4 Establecimiento de Objetivos.**

*LARA, (2010), afirma: “La Gerencia debe asegurar que la organización cuenta con un proceso sistemático para definir los objetivos institucionales y estos deben estar completamente alineados con la misión y visión de la entidad” (p. 50).*

Este componente permitirá verificar si los objetivos se encuentran planteados acorde a la misión y visión de la organización además esto nos ayudara a identificar potenciales eventos que afecten a la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **2.6.5 Identificación de eventos.**

*LARA, (2010), p. 51 afirma: La Gerencia debe analizar e identificar los posibles eventos potenciales que pueden afectar la puesta en marcha de la estrategia o el logro de los objetivos institucionales. Los impactos pueden ser positivos o negativos.*

*Los eventos de impacto negativos se traducen a riesgos y los eventos con impactos positivos son oportunidades (p. 51).*

Este componente nos ayudará a identificar los acontecimientos internos y externos que puedan afectar a los objetivos de la entidad.

La identificación de eventos de una organización puede realizarse con técnicas pertinentes y herramientas de apoyo para determinar qué tipo de impactos pueden surgir en una organización.

### **2.6.6 Evaluación del riesgo.**

*LARA, (2010), afirma: “La evaluación del riesgo permite que la organización comprenda el grado en el cual los eventos potenciales pueden afectar a los objetivos institucionales y a las estrategias” (p. 51).*

Toda organización posee riesgos que afectan sus actividades operacionales y puedan amenazar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto es de vital importancia la identificación y análisis de los potenciales riesgos que puedan afectar a la entidad, de tal manera que puedan ser manejados y controlados adecuadamente.

### **2.6.7 Respuesta al riesgo.**

*LARA, (2010), afirma: “Las respuestas deben ser evaluadas en función a alcanzar el riesgo residual analizando el costo-beneficio en cada una de las alternativas” (p. 52).*

La alta dirección de una organización debe evaluar los potenciales riesgos que se puedan presentar, buscando alternativas para evitar, aceptar y mitigar los riesgos analizándolos profundamente y dando una solución inmediata a las deficiencias y problemas que puedan transcurrir en las actividades de la organización.

### **2.6.8 Actividades de control.**

*LARA, (2010), afirma: “Son los procedimientos, procesos y políticas que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas y llevadas a cabo de forma adecuada y oportuna. Las actividades de control*

*se ejecutan en todos los niveles de la organización” (p. 52).*

Las actividades de control son de gran importancia ya que permite a la organización responder efectivamente a los riesgos además este componente hace que todos las áreas funcionales de una organización conozcan minuciosamente los riesgos y ayuden a resolver y disminuir los riesgos. Además las políticas y procedimientos, que utiliza la alta dirección para verificar si las respuestas a los riesgos están siendo ejecutados de manera apropiada y oportuna permiten mejorar la gestión organizacional.

#### **2.6.9 Información y Comunicación.**

*LARA, (2010), afirma: “Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y presentar datos relativos a los hechos o actividades internas o externas a la organización, genera reportes de apoyo gerencial y posibles actividades estratégicas” (p. 53).*

La información y comunicación es importante para una organización ya que constituyen un instrumento para la gestión, el manejo y control de las actividades de la Institución además apoya a la toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas de la organización.

#### **2.6.10 Monitoreo.**

*LARA, (2010), afirma: “Es deber de la alta dirección el diseño y la aplicación de un buen sistema de control interno idóneo y eficiente; así como la revisión periódica y actualización de los controles pertinentes con el fin de mantener un sistema eficiente” (p. 54).*

El monitoreo tiene como objetivo asegurar que el control interno es eficiente y funciona adecuadamente en una organización.

Las actividades de vigilancia permiten conocer si el control está siendo efectivo y si no es así se debe tomar las medidas correctivas necesarias.

## **2.7 Modelo.**

### **2.7.1 Concepto.**

*Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema.” Extraído el 18 de Abril del 2014 desde página [/www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm)*

Un modelo es una guía para mejorar y corregir las deficiencias en los procesos y actividades de una entidad.

Es muy importante conocer el significado de modelo ya que en nuestro proyecto se desarrollará un modelo que ayudará y permitirá a la entidad guiarse, para mejorar la gestión institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **3 Propuesta del Proyecto**

#### **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE BANCO PROCREDIT IBARRA”**

##### **3.1 Presentación.**

Banco ProCredit es una institución orientado al desarrollo que ofrece servicios financieros integrales, brindando un servicio de excelencia para empresas y particulares.

Las actividades se rigen por una serie de principios fundamentales: valorando la transparencia en la comunicación de los clientes, no fomentando el crédito al consumo y suministrando servicios basados en la buena comprensión de la situación de cada cliente y en un prudente análisis financiero. Este enfoque de práctica bancaria responsable les permite establecer relaciones a largo plazo con los clientes basados en la confianza mutua.

El desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de Banco ProCredit Ibarra proporcionará nuevos caminos y estrategias, para mejorar el servicio al cliente.

La aplicación del Modelo de Auditoría para esta institución financiera permitirá establecer la eficiencia y la eficacia en las actividades operativas y manejo adecuado de los recursos, para poder implementar

mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos, con lo cual se logrará satisfacer a los usuarios por el servicio prestado.

## **PROPÓSITOS**

Para la estructura de la propuesta se ha considerado dos propósitos:

- Aspectos Estratégicos
- Desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión

### **3.1.1 Propósito Uno.**

#### **➤ ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

##### **1. MISIÓN**

Gestionar las políticas, programas y planes en la selección de talento humano, métodos de control, cumplimiento de las responsabilidades institucionales para aumentar la competitividad de las dependencias, buscando la satisfacción de nuestros clientes, además de estimular la creación de una cultura organizacional que beneficie el crecimiento del personal en calidad humana y profesional.

##### **2. VISIÓN**

Para el año 2016 el Departamento de Talento humano estará conformado por un equipo humano de excelente calidad, flexible y transparente, conservando en la organización personal capacitado, comprometido y acorde con las funciones que debe desempeñar, con el fin de aprovechar todas las capacidades y aptitudes de cada empleado en logro de los objetivos institucionales.

### **3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El banco ProCredit orientará todos sus esfuerzos, recursos y compromisos que estén a su disposición para lograr los siguientes resultados:

- Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la institución.
- Planificar periódicamente evaluaciones del desempeño al personal y verificar su contribución e importancia para la institución.
- Fortalecer y desarrollar una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima Institucional.
- Orientar la estructura Institucional para mejorar la adecuada ubicación del personal administrativo según el perfil y el área requerida.
- Lograr el desarrollo personal de los empleados a través de capacitación, asignación de incentivos o programas de bienestar.

### **4. VALORES**

- a) Transparencia
- b) Cultura de comunicación abierta
- c) Responsabilidad social y tolerancia
- d) Orientación al servicio
- e) Altos estándares profesionales
- f) Elevado grado de integridad y compromiso personal

### **5. ESTRATEGIAS**

- Fortalecer el proceso de selección del personal.
- Implementar un sistema de recursos humanos por competencia.
- Informar oportunamente sobre los cambios que se efectúen en la institución.
- Establecer un sistema de planificación y control de gestión.
- Implementar un sistema permanente de capacitaciones.

## 6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO PROCREDIT IBARRA

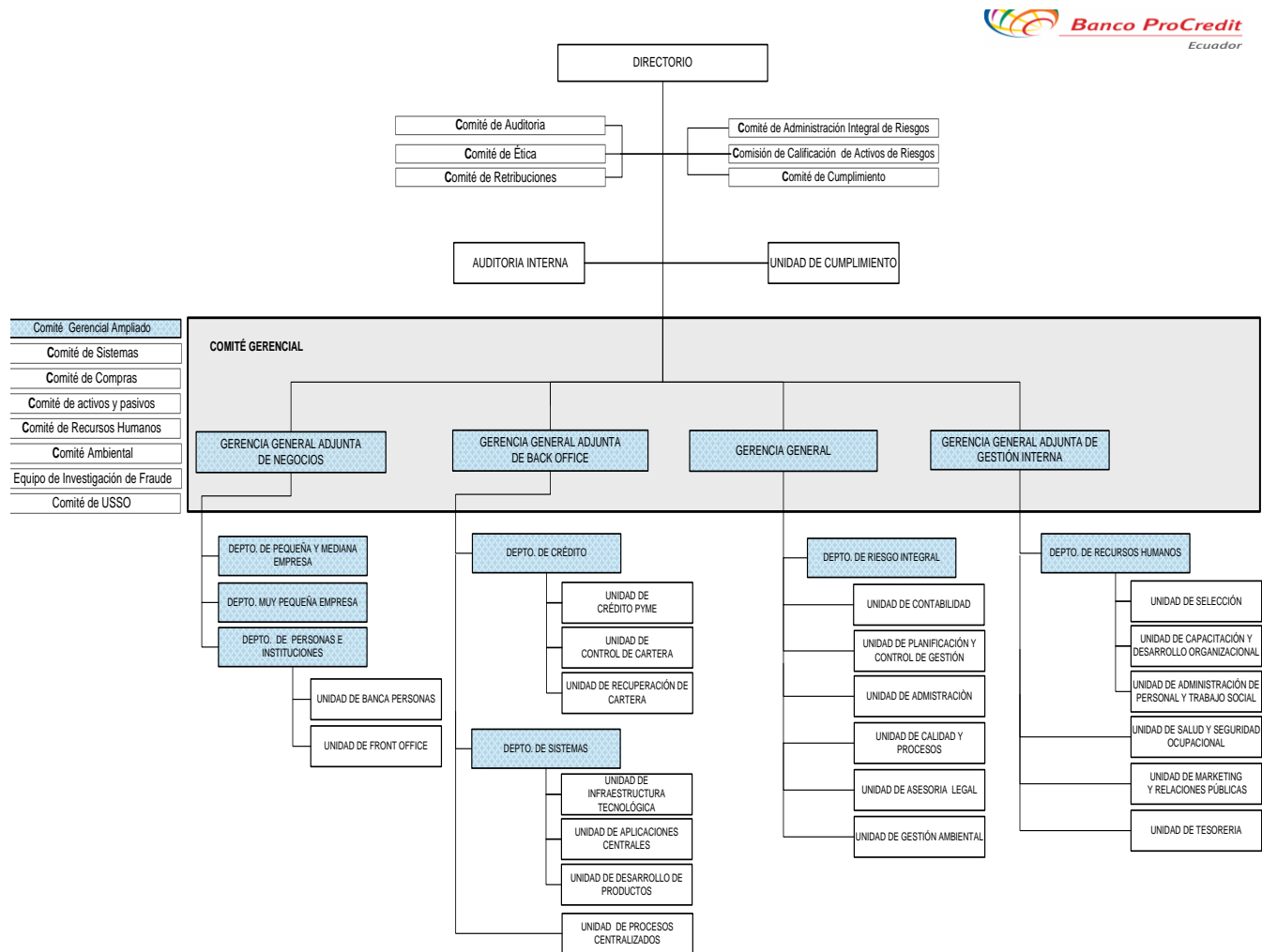
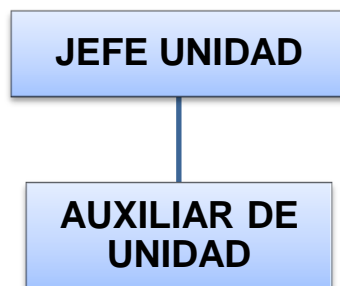


Gráfico 19. Organigrama estructural.

FUENTE: Banco ProCredit

ELABORADO POR: Las Autoras





**Gráfico 20.** Propuesta del orgánico estructural del departamento de talento humano.  
**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

## 7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Cuadro 24.** Funciones de jefe de agencia.

<b>FUNCIONES</b>
1. Ejerce la suprema dirección del Banco, velando por el cumplimiento de normas y objetivos del Banco.
2. Responsable de la seguridad física y la apariencia de las instalaciones del Banco.
3. Diseña y ejecuta los planes estratégicos y de desarrollo, los planes de acción anual.
4. Informa oportunamente sobre los cambios en las políticas de la institución.

**FUENTE:** Banco ProCredit  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Cuadro 25.** Funciones de cajeros.

<b>FUNCIONES</b>
1. Realiza procesos de recepción y entrega de recursos monetarios o especies valoradas y a la vez, efectuar el registro de dichas transacciones en el sistema.
2. Abre caja en los horarios establecidos.
3. Verifica que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
4. Mantiene el cubículo de caja limpio y ordenado.
5. Cierra caja en coordinación con la supervisora

**FUENTE:** Banco ProCredit  
**ELABORADO POR:** Las autoras

**Cuadro 26.** Funciones de bodegueros.

**FUNCIONES**

1. Custodia los fondos en efectivo y títulos valores en el área de Bóveda.
2. Entrega de valores monetarios y documentos de valor a los cajeros para el inicio de labores diarios.
3. Recepción de los recursos monetarios y especies valoradas por parte de los cajeros al final de las labores diarias.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**Cuadro 27.** Funciones de la coordinadora de operaciones.

**FUNCIONES**

1. Coordina y direcciona a los distintos departamentos de los Servicios Centrales.
2. Establece funciones, responsabilidades, controla y normaliza el trabajo establecido en el departamento back office.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las autoras

**Cuadro 28.** Funciones de los ejecutivos de negocio banca muy pequeña empresa

**FUNCIONES**

1. Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.
2. Evaluar exhaustivamente la empresa a financiar y a su propietario, realizando las estimaciones económicas y cualitativas con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
3. Participar con voz en los comités de crédito, sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
4. Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución.
5. Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.
6. Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
7. Efectuar un permanente control de morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
8. Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos.
9. Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los prestatarios de la institución.
10. Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
11. Velar por una correcta conservación de los expedientes de los prestatarios.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**Cuadro 29.** Funciones de los ejecutivos de PYMES

**FUNCIONES**

1. Capta activamente nuevos clientes y negocios.
2. Administra cartera del segmento Pyme, maximizando la rentabilidad de cada cliente.
3. Consolida relaciones de largo plazo con los clientes a través de contacto y asesoría permanente y el conocimiento de los productos asociados al área Pyme.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**Cuadro 30.** Funciones del jefe de talento humano.

**FUNCIONES**

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, al jefe de agencia y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
5. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
6. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
7. Supervisar la administración de los programas de prueba

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**Cuadro 31.** Funciones de la asistente operativa.

**FUNCIONES**

1. Manejo de suministros de oficina.
2. Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Jefe de Agencia)
3. Elaboración de memos y cartas.
4. Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
5. Control del fax y correspondencia.
6. Administrar la Base de Datos interna, filtrando información sistémicamente.
7. Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (Se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)
8. Escanear documentos para la digitalización de los mismos y organizar en los archivos.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**Cuadro 32.** Funciones de los gestores de recuperación de cartera.

**FUNCIONES**

1. Verifica la morosidad de los créditos asignados para la recuperación.
2. Emplea técnicas de argumentación y negociación en la recuperación de cartera.
3. Aplica títulos valores y contratos asociados a los productos que negocia con el cliente.
4. Utiliza fórmulas y programas para el cálculo de interés, elaboración de cronogramas y liquidaciones.
5. Analiza y aplica herramientas para la solución de problemas de pago.

**FUENTE:** Banco ProCredit

**ELABORADO POR:** Las Autoras

**3.1.2 Propósito dos.**

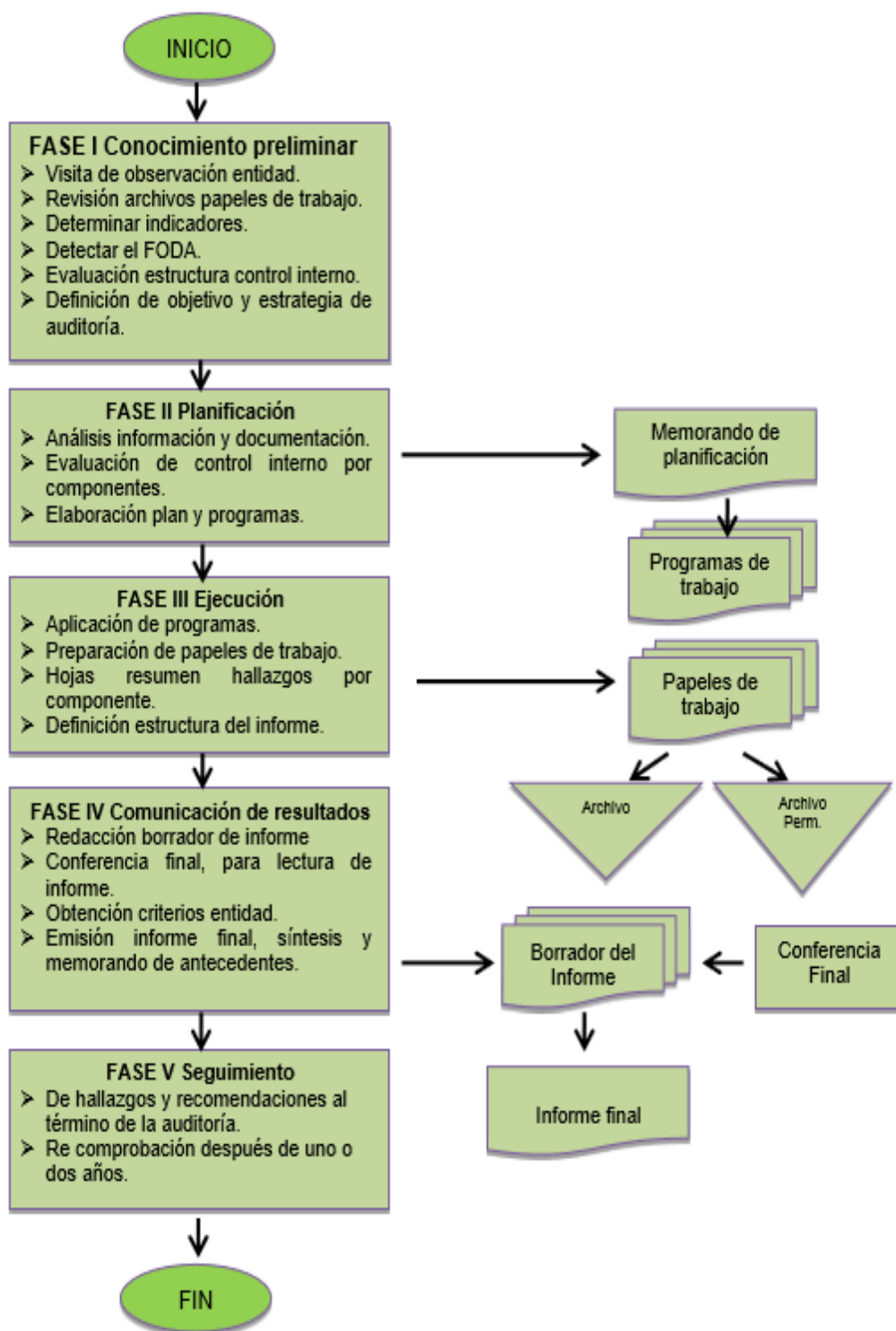
**❖ DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**OBJETIVOS**

- Elaborar un flujo del proceso de la auditoría de gestión
- Establecer los documentos para el inicio de la Auditoría de Gestión.
- Estructurar el modelo de las cinco fases de Auditoría de Gestión.

## METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Flujograma 1.** Flujo del proceso de la auditoría de gestión.

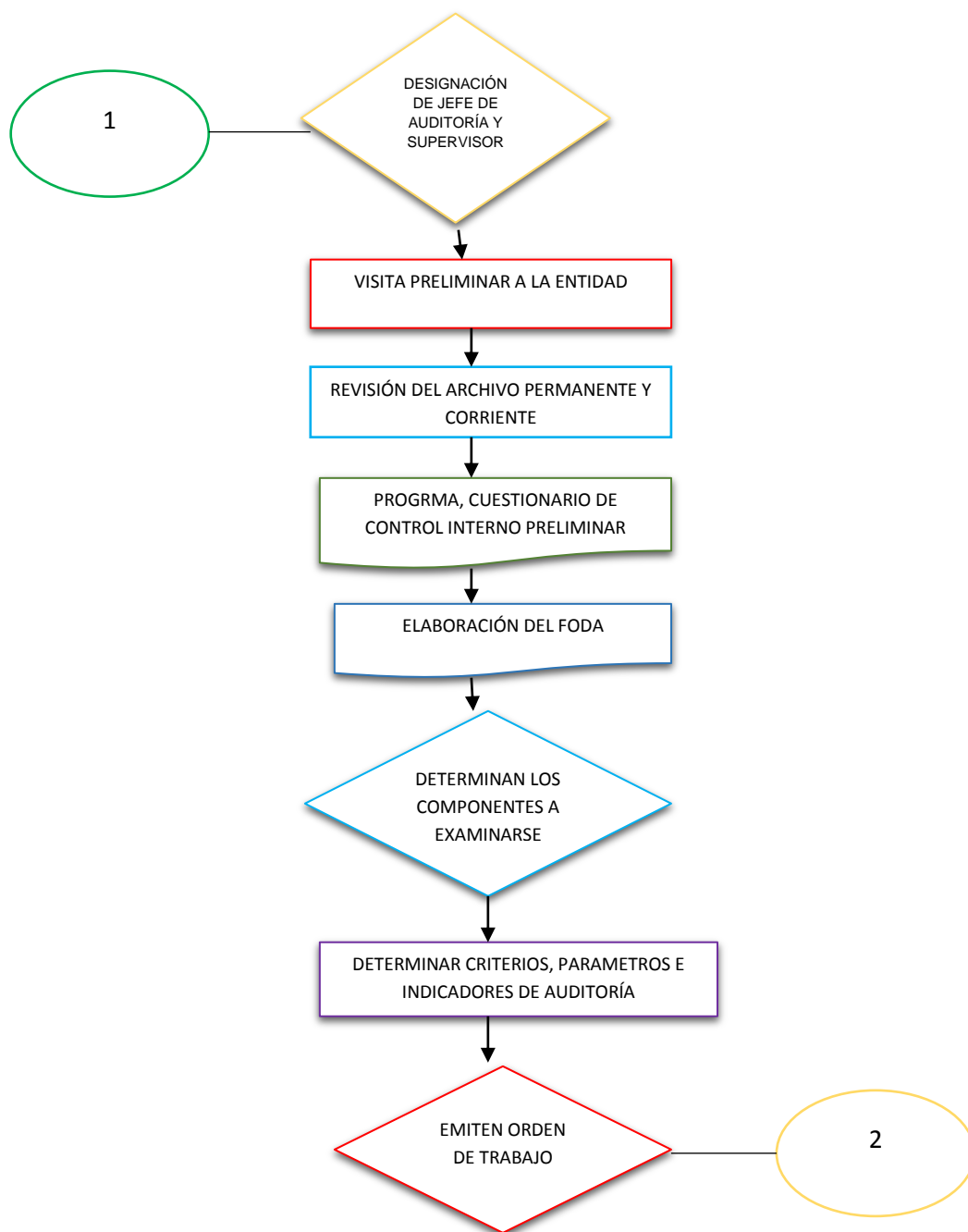


**Fuente:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado

**Elaborado por:** Las Autoras

## FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Flujograma 2. Flujo de actividades.



**Fuente:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado  
**Elaborado por:** Las Autoras

## 1. FASE I

1.1  
1 DE 12

### CONOCIMIENTO PRELIMINAR

#### 1. GENERALIDADES

##### a. Carta de Solicitud

Oficio N° .....

Ibarra, (Día/mes/año)

Economista  
(Nombre y Apellido)  
**Jefe de Agencia**  
Ibarra.-

Sr. Jefe de Agencia:

Reciba un atento y cordial saludo de parte de quienes conformamos la firma Auditora (Nombre), a la vez que le deseamos éxitos en sus funciones.

La presente tiene la finalidad de solicitarle de la manera más comedida, se digne permitir el ingreso del equipo de auditores de nuestra firma para realizar una auditoría de gestión al departamento de talento humano del Banco que acertadamente dirige.

Este proceso ayudará al desarrollo tanto de nosotros como profesionales como al de su organización en general.

Seguros de contar con su apoyo y su favorable contestación, me despido reiterándole mis deseos de agradecimiento.

Atentamente,

.....  
(Nombre y Apellido)  
**JEFE DE AUDITORÍA**

PREPARADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA

**b. Oficio de Aceptación**

**1.1**  
**2 DE 12**



**Dirección: Antonio José de Sucre 568 y Juan José Flores.**

Ibarra, (Día/mes/año)

Señorita

(Nombre y Apellido)

**JEFE DE EQUIPO DE FIRMA AUDITORA**

Ibarra.-

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, a la vez que le deseo éxitos en sus actividades cotidianas.

Después de haber analizado la petición hecha hacia mí sobre su disposición de realizar una Auditoría de Gestión al departamento de talento humano del Banco. Le comunico que estaré gustoso de contar con sus servicios, para de esta manera tener un apoyo en mi gestión al mando de esta organización.

Por parte del banco tengan por seguro que recibirán toda la información necesaria para realizar el trabajo. Esperamos llevar un proceso amable que beneficie a todos los involucrados en este trabajo.

Sin más que comunicarle, le reitero mis sentimientos de agradecimiento y apoyo incondicional.

Atentamente,

(Nombre y Apellido)

**JEFE DE AGENCIA BANCO**

<b>REPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA



**c. Carta de Compromiso**

**1.1**  
**3 DE 12**

**Oficio N° .....**

**Carta de Compromiso**

Ibarra, (Día/mes/año)

Economista  
(Nombre y Apellido)  
**JEFE DE AGENCIA**  
Ibarra.-

Sr. Jefe de Agencia:

Por medio de la presente tengo el agrado de expresarle nuestro compromiso de que la firma Auditora (Nombre) se obliga a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del Banco ProCredit, la auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos administrativos y operacionales entre (Día/mes al día/mes/año), la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

Los objetivos que se pretenderán conseguir con esta auditoría son:

**Objetivo General**

Realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de Banco ProCredit para verificar la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos de la institución.

**Objetivos Específicos**

- Verificar las políticas de gestión del talento humano.
- Verificar las funciones específicas de cada puesto.
- Determinar cuáles son los mecanismos de evaluación que se aplica para medir la gestión del Talento Humano.

Los hallazgos encontrados serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias. La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la

observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Agradecemos de antemano la colaboración prestada por usted y por todo su equipo de trabajo, deseándole éxito en sus funciones, nos despedimos.

.....  
(Nombre y Apellido)  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

.....  
(Nombre y Apellido)  
**JEFE DE AUDITORÍA**

.....  
(Nombre y Apellido)  
**MIEMBRO DEL EQUIPO  
DE AUDITORÍA**

.....  
(Nombre y Apellido)  
**MIEMBRO DEL EQUIPO  
DE AUDITORÍA**

REPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

d. Orden de Trabajo

1.1  
4 DE 12

**OFICIO No. ....**

**Sección:** Auditoría externa

**Asunto:** Orden de trabajo para actividad de control planificado.  
Ibarra, (Día/mes/año)

Señorita  
(Nombre y Apellido)

**JEFE DE EQUIPO**

Presente.-

De conformidad al plan anual de actividades para el año 2014 aprobado por la Consultoría (Nombre) mediante oficio # (...) del (Día/mes/año) sírvase realizar una Auditoría de Gestión al departamento de talento humano del Banco ProCredit ubicado en la ciudad de Ibarra, durante el período comprendido entre (Día/mes al día/mes/año)

Los Objetivos son:

- Verificar las políticas de gestión del talento humano
- Verificar las funciones específicas de cada puesto.
- Determinar cuáles son los mecanismos de evaluación que se aplica para medir la gestión del Talento Humano.

Para el efecto deberá realizar la visita al departamento con la finalidad de elaborar planes y programas para su aprobación correspondiente, documentos que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría. El equipo de trabajo estará conformado por: (Nombre y Apellido) (Auditor Financiero), (Nombre y Apellido) (Auditor Talento Humano), (Nombre y Apellido) (Auditor Informático) y como Supervisor (Nombre y Apellido), quien en forma periódica informará sobre el avance del trabajo.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de noventa y cuatro días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente,

.....

(Nombre y Apellido)  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

## e. Programa de Auditoría

**1.1**  
**5 DE 12**

**Cuadro 33.** Programa de auditoría.

 <b>Banco ProCredit</b> <small>Finanzas</small>	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA BANCO PROCREDIT AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL (DÍA/MES AL DÍA/MES/AÑO)</b>
<b>Objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar la visita preliminar al Banco</li> <li>➤ Aplicar el cuestionario de control interno.</li> <li>➤ Recopilar información referente al departamento de Talento Humano</li> <li>➤ Analizar la información recopilada</li> </ul>	

N	PROCEDIMIENTO	REF	OBSERVA -CIONES	HECHO POR	REVISADO POR
1	Remita oficios y notificaciones con el objetivo de dar a conocer el trabajo a realizarse.	1.1			
2	Programe entrevistas con el gerente de la entidad y con empleados relacionados para comunicarles la ejecución de la auditoría e identificar datos, hechos actividades e información relevante.	1.6			
3	Obtenga información de la estructura orgánica y funcional de la entidad	1.7			
4	Aplique un cuestionario de Control Interno.	1.8			
5	Elabore un Análisis FODA	1.9			
6	Elabore los indicadores de gestión.	1.12			

PREPARADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA

f. Recopilación de Información

1.1  
6 DE 12

Oficio N° .....

Ibarra, (Día/mes/año)

Economista  
(Nombre y Apellido)  
**JEFE DE AGENCIA**  
Presente.-

Sr. Jefe de agencia del banco:

Como es de su conocimiento la firma de auditoría (Nombre) está realizando la auditoria de Gestión al departamento de Talento humano del Banco en el período día/mes/año al día/mes/año, para efectuar nuestro trabajo de una forma eficiente es necesario que usted nos facilite los siguientes documentos indispensables para nuestro trabajo.

- Historia y Antecedentes del Banco.
- Organigrama funcional del Banco.
- Reglamentos y normativas
- Políticas institucionales
- Informes de auditoría de años anteriores si tuviese.

Seguros de que este requerimiento será atendido a la brevedad posible para poder realizar nuestro trabajo eficientemente.

Atentamente,

.....  
(Nombre y Apellido)  
**AUDITORA GENERAL DE LA FIRMA DE AUDITORÍA**

PREPARADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA

## 1. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD AUDITAR

1.1  
7 DE 12

### a. VISITA PRELIMINAR


La visita preliminar al Banco se la realizará en la ciudad de Ibarra, en ella se podrá conocer de primera mano la información necesaria del área a examinarse, permitirá evitar la aplicación de procedimientos de auditoría innecesarios y ejecutar un buen trabajo de auditoría.

### b. CUESTIONARIO

1.1  
8 DE 12

A continuación se presenta un modelo de cuestionario de control interno el mismo que está dirigido a obtener información preliminar de la estructura del Banco ProCredit.

Cuadro 34. Modelo de cuestionario.

 <b>MODELO DE CUESTIONARIO EVALUACIÓN CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>							
<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA</b>							
<b>DE CONTROL INTERNO</b>							
<b>CUESTIONARIO</b>							
<b>Entidad: Tipo de trabajo.....</b>				<b>Alcance:.....</b>			
N.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	PONDERACIÓN			OBSERVACIÓN
1.	¿Cuenta con un código de ética?						
2	¿Se han realizado actualizaciones del código de ética?						
3	¿Se comunica debidamente dentro de la institución las acciones disciplinarias que se toman?						
4	¿Se sanciona por algún incumplimiento a los						

	empleados?						
5	¿Controlan los tiempos de entrada, salida y ausencia del personal?						
6	¿Controla y archiva los documentos importantes?						
7	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración del personal?						
8	¿Asesora a las Autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas aplicada en la institución?						
9	¿Establece el grado en que la Institución y los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendada?						
10	¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución?						
11	¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?						
12	¿Tiene establecidas las funciones de cada uno de los empleados?						
13	¿Realiza la clasificación, valoración, selección y reclutamiento de personal?						

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras


<b>PREPARADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA

## 2. MATRIZ

1.1  
9 DE 12

### a. Diagnóstico situacional mediante la aplicación de la matriz F.O.D.A.

**Cuadro 35.** Diagnóstico situacional.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>DIAGNÓSTICO F.O.D.A.</b> <b>COMPONENTE: ÁREA A EXAMINARSE</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Aprendizaje Bancario (PAB) para la selección y contratación del personal.</li> <li>• Profesionales Titulados y capacitados.</li> <li>• Clima laboral óptimo.</li> <li>• Puntualidad y responsabilidad.</li> <li>• Infraestructura física adecuada.</li> <li>• Comunicación en la entidad.</li> <li>• Tecnología crediticia de punta.</li> <li>• Organigrama de estructura jerárquica definido.</li> <li>• Manual de funciones establecido</li> <li>• Reglamentos internos a disposición de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tarda el Proceso de selección de personal (6 meses).</li> <li>• Falta de información acerca de los cambios de cargo.</li> <li>• Poco interés de algunos empleados en actividades por falta de remuneración.</li> <li>• Poca capacitación sobre la atención al cliente.</li> <li>• Escasa evaluación en el desempeño de funciones.</li> <li>• Alta rotación del personal.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y capacidad de Gestión.</li> <li>• Respaldo Internacional.</li> <li>• Mejoramiento de la imagen institucional.</li> <li>• Los clientes si recomendarían los servicios del banco a terceros.</li> <li>• Los reclamos de clientes se atienden adecuadamente.</li> <li>• Convenios con entidades públicas y privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de capital humano a otras entidades financieras sino no hay una buena comunicación.</li> <li>• Fuerte competencia entre entidades financiera.</li> <li>• Mandos medios poco interesados en actividades de la institución.</li> <li>• Lentitud en la atención de algunos de los servicios.</li> </ul>

**FUENTE:** Investigación Directa


**ELABORADO POR:** Las Autoras



**b. Matriz de Ponderación**

**1.1**  
**10 DE 12**

**Cuadro 36.** Matriz de ponderación.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b> <b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>		
COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Cumplimiento de la misión, objetivos y metas.	10	7
2. Cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales.	10	7
3. Evaluación de desempeño	10	5
4. Programas de selección y contratación del personal.	10	6
5. Archivo actualizado de los empleados de la institución.	10	6
6. Medios de control de asistencia del personal.	10	6
7. Verificación de la normativa legal para efectos de cambios administrativos.	10	5
8. Preparación profesional de los empleados.	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>48</b>


**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

## C. Resultados de la estructura del control interno

1.1  
11 DE 12

Cuadro 37. Resultados de la estructura.

 <b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO BANCO PROCREDIT COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>																				
<b>1. VALORACIÓN:</b> Ponderación Total : (PT)  Calificación Total : (CT) $CP = CT \times 100$  Calificación Porcentual : (CP) PT  $CP = \frac{CT \times 100}{PT}$ $CP = \frac{48 \times 100}{80}$  PT = 100%                      CP = 60% Riesgo y confianza 80 moderado (medio)  CT = X  <b>DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO</b> Confianza o Solidez <table border="1"><thead><tr><th>BAJA</th><th>MODERADA</th><th>ALTA</th></tr></thead><tbody><tr><td>15% -50%</td><td>51% - 75%</td><td>6% -100%</td></tr><tr><td>ALTO</td><td>MODERADO</td><td>BAJO</td></tr></tbody></table> RIESGO:  <b>2. CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO</b> El porcentaje (60%) de la aplicación de la formula, es un indicador para que el auditor tenga un juicio de valor sobre la estructura del control interno. Además es necesario que se pruebe mediante la aplicación de otros procedimientos de auditoría que se explican más adelante.  <b>3. ACTUALIZACIONES DE LA EVALUACIÓN</b> <table border="1"><thead><tr><th>AÑO</th><th>SUPERVISOR</th><th>JEFE EQUIPO</th><th>DE</th><th>FECHA</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		BAJA	MODERADA	ALTA	15% -50%	51% - 75%	6% -100%	ALTO	MODERADO	BAJO	AÑO	SUPERVISOR	JEFE EQUIPO	DE	FECHA					
BAJA	MODERADA	ALTA																		
15% -50%	51% - 75%	6% -100%																		
ALTO	MODERADO	BAJO																		
AÑO	SUPERVISOR	JEFE EQUIPO	DE	FECHA																

FUENTE: Manual de la Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: Las Autoras

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

#### 4. INDICADORES DE GESTIÓN

1.1  
12 DE 12

##### ➤ LA EFICACIA

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Número potencial de usuarios por servicio}}$$

##### ➤ LA EFICIENCIA

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}} =$$

##### ➤ CLIMA ORGANIZACIONAL

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{CLIMA ORGANIZACIONAL} = \frac{\text{Conceptos positivos}}{\text{Total de conceptos}}$$

##### ➤ EFECTIVIDAD DE METAS

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFECTIVIDAD DE METAS} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas fijadas}}$$

##### ➤ ASISTENCIA DE TRABAJO

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{ASISTENCIA DE TRABAJO} = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborables}}$$

##### ➤ SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{SATISFACCIÓN DEL RECURSO HUMANO} = \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de Empleados}}$$

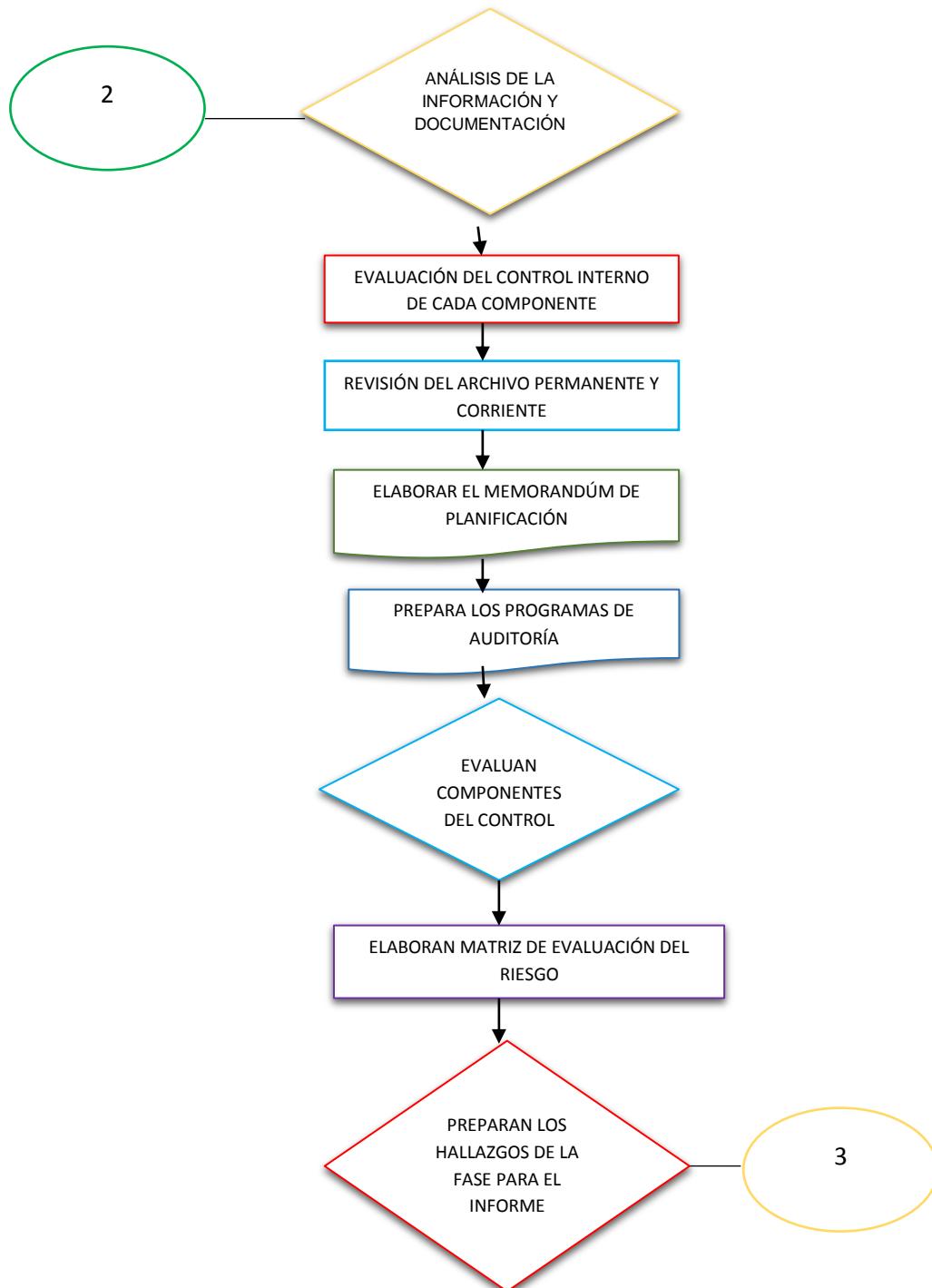
## **CONCLUSIÓN FASE I**

La Fase I tiene como objetivo obtener toda la información acerca de la institución como es: plan estratégico institucional, plan operativo, visión, misión, objetivos y metas para luego ser revisada y definir alcances y objetivos de la auditoría los mismos que servirán para elaborar el informe de planificación de trabajo.

## FASE II.- PLANIFICACIÓN

### FLUJO DE ACTIVIDADES

**Flujograma 3. Planificación.**



**FUENTE:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

## 2. FASE II

2.1  
1 DE 11

### LA PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

#### 1. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

##### a. Oficio de actividades a realizarse

Oficio N°.....

Ibarra, (día/mes/ año)

Dr.

Nombre y apellido

**Jefe del Departamento de Talento Humano**

Ciudad

Señor Jefe de Agencia:

Por medio de la presente tengo el agrado de notificarle el inicio de la FASE II de la Auditoría de Gestión al Banco ProCredit, La fase de planificación específica será realizada con el propósito de orientar la revisión hacia los objetivos específicos y guiar a una correcta y adecuada ejecución del trabajo entre el (día/mes) al (día/mes) del 2014.

Las actividades a realizar en esta fase son las siguientes:

- Visita a la institución para verificar el entorno en el que se desenvuelve.
  - Recopilación de información de la base legal que rige la institución.
  - Aplicación de un cuestionario de Control Interno, sobre los principales procesos, actividades y operaciones que se realizan.
- (día/mes/año)

No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias

.....  
.....  
**Ing., CPA. Nombre y apellido**  
  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**  
**AUDITORÍA**

**Dr. Nombre y apellido**

**JEFE DE**

.....  
.....  
Nombre y apellido  
**MIEMBRO DEL EQUIPO**  
**EQUIPO**  
**DE AUDITORÍA**

Nombre y apellido  
**MIEMBRO DEL**  
**DE AUDITORÍA**


.....  
Nombre y apellido  
**MIEMBRO DEL EQUIPO DE**  
**AUDITORÍA**

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

**b. Métodos aplicados para la evaluación del Control Interno**

**2.1**  
**2 DE 11**

**Cuadro 38.** Métodos aplicados para la evaluación del Control Interno.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL..... (Día/mes) AL.... (Día/mes) DEL....</b> <b>MÉTODOS APLICADOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO</b>			
<b>N.</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>1</b>	<b>CUESTIONARIOS</b> Un cuestionario consiste en una serie de instrucciones que deben seguir o responder el auditor para obtener una respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de posibles áreas críticas.</li> <li>• Disminución de costos.</li> <li>• Facilita la administración del trabajo sistematizando los exámenes.</li> <li>• Pronta detección de deficiencias.</li> <li>• Entrenamiento del personal inexperto.</li> <li>• Siempre busca una respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No prevé naturaleza de las operaciones.</li> <li>• Limita la inclusión de otras preguntas.</li> <li>• No permite una visión de conjunto.</li> <li>• Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.</li> <li>• Que lo tomen como fin y no como medio.</li> <li>• La iniciativa puede limitarse.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS</b> Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación en pequeñas entidades.</li> <li>• Facilidad de uso.</li> <li>• Deja abierta la iniciativa del auditor.</li> <li>• Descripción en función de observación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúa por un auditor con experiencia.</li> <li>• Limitado a empresas grandes.</li> <li>• No permite visión en conjunto.</li> <li>• Difícil detectar áreas críticas por comparación.</li> <li>• Palabras incorrectas originan resultados inadecuados</li> </ul>
<b>3</b>	<b>MATRICES</b> La utilización de matrices nos dará una visión más reducida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite mejor localización de las debilidades del control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite una visión de conjunto, reducida a sectores.</li> </ul>

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión


**ELABORADO POR:** Las Autoras

<b>PREPARADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA

c. Memorándum de planificación

2.1  
3 DE 11

**Cuadro 39.** Memorándum de planificación.

		<b>ESTRUCTURA DEL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Entidad</b>			
<b>Auditoría de Gestión a:</b>		<b>Período:</b>	
<b>Preparado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>			
Informe largo de Auditoría, Memorándum de Antecedentes y Síntesis del informe			
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>		<b>Fecha estimada</b>	
- Orden de trabajo			
- Inicio del trabajo			
- Finalización del trabajo			
- Discusión del borrador del informe con los empleados			
- Presentación del informe al Director			
- Emisión del informe final de auditoría			
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA</b>		<b>Nombres:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente ejecutivo</li> <li>• Director del área (a examinarse)</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Jefe de equipo</li> <li>• Auditor Operativo</li> <li>• Técnico Informático</li> <li>• Especialistas en Recursos Humanos</li> </ul>			
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS – 60 Días distribuidos en las siguientes fases</b>			
- FASE I, Conocimiento Preliminar			
- FASE II, Planificación			
- FASE III, Ejecución			
- FASE IV, Comunicación de Resultados			
- FASE V, Mejoramiento - Seguimiento			
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>			
5.1 Materiales			
5.2 Viáticos y pasajes			
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>			
<b>6.1 Información General de la Institución</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Actividades principales</li> </ul>			




<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Principales fuerzas y debilidades</li> <li>• Principales oportunidades y amenazas</li> <li>• Componentes escogidos para la Fase de Ejecución</li> </ul>			
<b>6.2 Enfoque a:</b> (Auditoría al Talento Humano) (Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades) (Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos) (Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados)			
<b>6.3 Objetivo:</b> 6.3.1 Objetivo General 6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes NOTA: Precisar el objetivo general y los específicos de acuerdo a la realidad Institucional y basándose en los propósitos y objetivos delineados en la metodología			
<b>6.4 Alcance</b> (Identificación de los componentes de Control Interno)			
<b>6.5 Componentes de Control</b> - Ambiente de Control - Establecimiento de Objetivos - Identificación de Eventos - Evaluación de Riesgos - Respuesta al Riesgo - Actividades de control - Información y Comunicación - Supervisión y monitoreo			
<b>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación de Control Interno</b> NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse			
<b>7. OTROS ASPECTOS</b> - Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente - El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión - El presente plan de trabajo se realizará a base del conocimiento de la Institución y la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar			
<b>8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b> NOTA: Suscriben el Auditor y todos los Profesionales que integran la Auditoría, precisando fechas.			
<b>FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b> NOTA: Suscriben el Auditor, precisando fechas.			
PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

## 2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

2.1  
4 DE 11

### a. Programa específico de auditoría

**Cuadro 40.** Programa específico de auditoría.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</b> <b>DEL..... (Día/mes) AL....(Día/mes) de 2014</b>					
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener un conocimiento general de su ambiente, sus actividades, el sistema de información y comunicación y políticas existentes.</li> <li>✓ Entender y evaluar los controles significativos, para poder establecer los riesgos.</li> <li>✓ Identificar y evaluar los riesgos en los procesos internos.</li> </ul>					
NÚMERO	PROCEDIMIENTO	REF	OBSERVACIONES	HECHO POR	REVISADO POR
1	Realice una visita a la institución para verificar el entorno en el que se desenvuelve.	2.5			
2	Elabore y aplique un cuestionario de Control Interno, sobre los principales procesos, actividades y operaciones que se realizan.	2.6			
3	Elabore y aplique un cuestionario de Control Interno, sobre los principales procesos, actividades y operaciones que se realizan.	2.6	Basado en los componentes del CORRE		
4	Evalúe los riesgos de los componentes del control interno a través de una matriz midiendo su efecto, severidad y peso.	2.7			
5	Analice la matriz de evaluación de los factores de riesgos obtenidos y establezca acciones correctivas.	2.8			
6	Elabore la matriz de ponderación.	2.9			
7	Enumere y desarrolle los hallazgos encontrados.	2.10			
8	Redacte una carta al jefe de departamento de talento humano indicando los hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones.	2.11			
PREPARADO POR:				(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:				(día/mes/año)	FIRMA

### 3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.1  
5 DE 11

#### a. Narrativa de visita y evaluación del entorno

**BANCO PROCREDIT**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**NARRATIVA DE VISITA Y EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

**DEL..... (Día/mes) AL....(Día/mes) DEL 2014**


La visita realizada al Banco ProCredit el día (...) mes (...) del 2014 tuvo por objetivo conocer el entorno en el cual se desenvuelven las actividades y procesos del departamento de talento humano, en esta visita se pudo conocer de primera mano los principales procesos que se dan en el banco, que a continuación se presenta el más importante. (Se detalla de forma narrativa todo lo que se observó en la visita a la institución).

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

b. Cuestionario del Control Interno

2.1  
6 DE 11

**Cuadro 41.** Cuestionario del Control Interno.

 <b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b> <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
<b>ENTIDAD:</b>			<b>ALCANCE:</b>		
<b>SUPERVISOR:</b>			<b>AUDITOR:</b>		
<b>TIPO DE TRABAJO:</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	V/A	
1.	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b> ¿El banco cuenta con un sistema de administración de personal?				
2.	¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución?				
3.	¿Existen políticas, procedimientos y objetivos para la Contratación e inducción del personal?				
4.	¿Se evalúa y se realiza un análisis de los puestos de trabajo?				
5.	¿Se documentan los requerimientos para la contratación y selección del personal?				
6.	¿Realiza procedimientos para medir y evaluar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de los empleados?				
7.	La institución dispone de los siguientes manuales en el área de Recursos Humanos: -Manual de Bienvenida -Manual de Descripción de puestos -Manual de Funciones -Manual de políticas				
8.	¿Cuenta la institución con programa de capacitación y desarrollo de personal?				

9.	¿Se incentiva y se capacita al personal para asumir su puesto de trabajo?				
10.	¿Verifica la existencia de los medios de control de asistencia del personal?				
11.	¿Evalúa el desempeño del trabajo de cada empleado y revisa constantemente la evolución que va teniendo?				
12.	¿Poseen descripciones formales o informales de los puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?				
13.	<p>¿Los empleados tienen la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Usted ha establecido los requisitos necesarios de competencia para los puestos de trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?</li> </ul>				
14.	<p>¿Se estudian los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen procedimientos para evaluar la competencia profesional cuando un empleado va a incorporarse al banco?</li> <li>• ¿Cuenta la institución con evidencias en las cuales se demuestre que los empleados cuentan con los conocimientos y habilidades requeridas?</li> </ul>				

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

c. Matriz de Evaluación del Riesgo

2.1  
7 DE 11

Cuadro 42. Matriz de Evaluación del Riesgo.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO</b> <b>DEL DÍA/MES AL DÍA/MES DEL 2014</b>				
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	FACTORES DE RIESGO	EFEECTO	SEVERIDAD	PESO
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	Enumeramos los factores del riesgo de cada componente de control interno. A continuación detallaremos un ejemplo para el componente de ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.	El efecto puede ser :  -Indiferente -Controlable -Notable -Crítico (escoger el que considere pertinente para cada uno de los factores de riesgo componentes de control interno)	La severidad puede ser:  -Insignificante -Moderado -Fuerte -Significante	El color de acuerdo a la tabla de referencia de la matriz de riesgo. Que la detallaremos a continuación.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	-No cuenta con visión institucional.	Notable	Fuerte	9
	Desconocimiento de los elementos del CORRE.	Indiferente	Moderado	2

(Y así hacemos para los demás componentes: Identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.)


**REFERENCIA DE LA MATRIZ DE RIESGO**

<b>INDIFERENTE (4)</b>	4	8	12	16
<b>CONTROLABLE (3)</b>	3	6	9	12
<b>NOTABLE (2)</b>	2	4	6	8
<b>CRITICO (1)</b>	1	2	3	4
	<b>INSIGNIFICANTE (1)</b>	<b>MODERADO (2)</b>	<b>FUERTE (3)</b>	<b>SIGNIFICANTE (4)</b>

d. Matriz de evaluación de factores de riesgo

2.1  
8 DE 11

**Cuadro 43.** Matriz de evaluación de factores de riesgo.


 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO</b> <b>DEL DÍA/MES AL DIA/MES DEL 2014</b>					
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO			ACCION CORRECTIVA
		CRITICO	NORMAL	BAJO	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	No cuenta con visión institucional.				Diseño de un plan estratégico.
	Desconocimiento de elementos del CORRE				Capacitaciones al personal sobre normas, códigos, procesos y métodos de control interno.
Como el ejemplo enunciado anteriormente hacemos con los demás componentes de control interno tales como: ambiente de control interno, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo					

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

e. Matriz de Ponderación

2.1  
9 DE 11

**Cuadro 44.** Matriz de ponderación.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b> <b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>		
COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Cumplimiento de la misión, objetivos y metas.	10	7
2. Cumplimiento de las funciones y responsabilidades institucionales.	10	7
3. Evaluación de desempeño	10	5
4. Programas de selección y contratación del personal.	10	6
5. Archivo actualizado de los empleados de la institución.	10	6
6. Medios de control de asistencia del personal.	10	6
7. Verificación de la normativa legal para efectos de cambios administrativos.	10	5
8. Cumplimiento Preparación profesional de los empleados.	10	6
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>48</b>



**RESULTADOS DE LA EVALUACION  
DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO  
BANCO PROCREDIT  
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**

**1. VALORACION:**

Ponderación Total : **(PT)**

Calificación Total : **(CT)**  $CP = CT \times 100$

Calificación Porcentual : **(CP)** PT

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{48 \times 100}{80}$$

PT = 100%  
(medio)

CP = 60% Riesgo y confianza 80 moderado

CT = X

**2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**

Confianza o Solidez

BAJA	MODERADA	ALTA
15% -50%	51% - 75%	76% -100%
ALTO	MODERADO	BAJO

RIESGO:

**3. CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

El porcentaje (60%) de la aplicación de la formula, es un indicador para que el auditor tenga un juicio de valor sobre la estructura del control interno. Además es necesario que se pruebe mediante la aplicación de otros procedimientos de auditoría que se explican más adelante.

**4. ACTUALIZACIONES DE LA EVALUACIÓN**


AÑO	SUPERVISOR	JEFE EQUIPO	DE	FECHA

#### 4. INFORME DE AUDITORÍA

2.1  
10 DE 11

##### a. Hallazgos fase II

**Cuadro 45.** Hallazgos fase II.

	<b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL (DÍA/MES) AL (DÍA/MES) DEL 2014</b> <b>MODELO DE HALLAZGO</b>
<b>EL PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS AYUDA A ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS DEL BANCO.</b>	
<b>CONDICION</b> No maneja indicadores de rendimiento que permitan medir el grado de efectividad de los procesos de la organización.	
<b>CRITERIO</b> La norma ISO 9001 habla acerca de los indicadores de rendimiento y menciona: se deben desarrollar las metodologías para la selección, construcción y gestión de indicadores de desempeño de la calidad en el marco de esta norma.	
<b>CAUSA</b> No aplica las normas ISO 9001 las cuales sirven como guía para que la entidad maneje siempre estándares de calidad.	
<b>EFFECTO</b> No cuenta con indicadores de rendimiento por ende como consecuencia los procesos y sistemas que maneja la institución no son eficientes ni mucho menos eficaces.	
<b>CONCLUSIÓN</b> El banco no aplica las normas ISO 9001, que sirve como guía para que la institución maneje estándares de calidad y sus procesos y sistemas sean más eficaces.	
<b>RECOMENDACIÓN</b> La máxima autoridad debería implementar estos indicadores de rendimiento para mejorar la efectividad de los procesos y la eficiencia de sus empleados ya que esto será beneficioso para la misma a corto y largo plazo.	

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

2.1  
11 DE 11

**a. Carta al Jefe de Departamento de Talento Humano**

**Oficio N° .....**

Ibarra, (día/mes) del 2014

Economista

Nombre y Apellido

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Presente.-

Señor Gerente:

Como parte de nuestra Auditoría de Gestión a la entidad bancaria, consideramos la estructura del control interno para nuestro análisis, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría, en la extensión requerida por las Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno de la empresa. Además, nos permitió determinar las deficiencias con las que cuenta la institución, mismas que serán detalladas más adelante. (Enumerar las debilidades) Los puntos analizados de la institución se detallan a continuación con sus respectivos aspectos observados:

**INDICADORES DE RENDIMIENTO (título del hallazgo encontrado en la fase II)**

(Redactamos los cuatro atributos de los hallazgos).

A través de los indicadores de rendimiento se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos; de la investigación realizada al banco se pudo evidenciar que esta no maneja indicadores de rendimiento que permitan medir el grado de efectividad de los sistemas que maneja la organización.

La falta de indicadores de rendimiento tiene como consecuencia que cada uno de los procesos de la institución no sea eficientes ni mucho menos eficaces alejando a la institución de los objetivos planteados.

(Y finalmente ponemos la recomendación que le hacemos la jefe de departamento de talento humano)

**RECOMENDACIÓN**

La máxima autoridad debería implementar estos indicadores de rendimiento para efectivizar su rendimiento y el de sus empleados ya que esto será beneficioso para la misma a corto y largo plazo.

(Y así redactamos los demás hallazgos encontrados en la fase II)

Atentamente,

.....  
**Nombre y Apellido**  
**JEFE DE AUDITORÍA**

<b>PREPARADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA

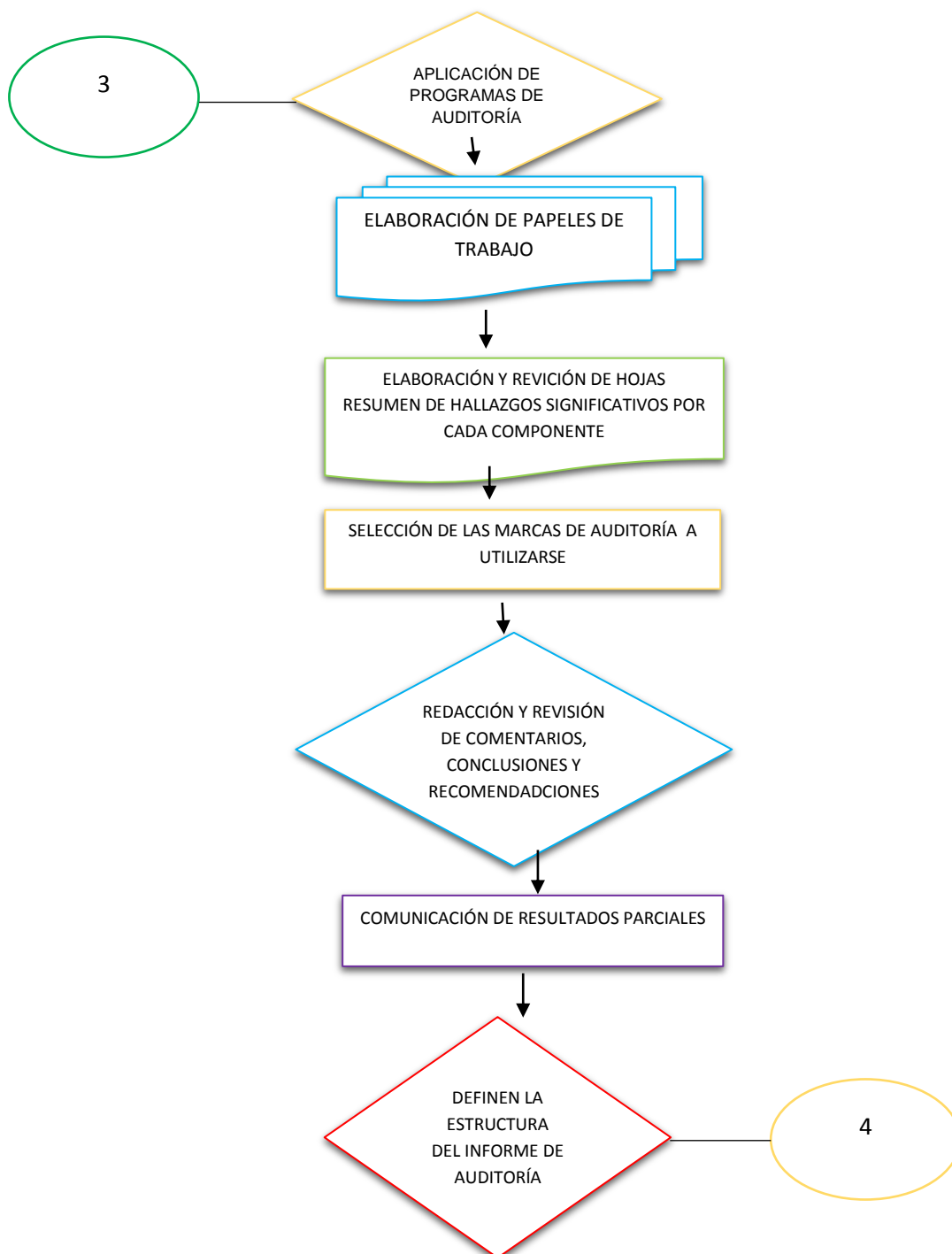
- **CONCLUSIÓN FASE II**

La planificación es la segunda fase del proceso de la auditoría y de ello dependerá la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. En esta fase se define la estrategia para elaborar el plan de trabajo, tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. La planificación tiene como propósito principal evaluar el control interno, hacer el análisis de riesgos y determinar el nivel de confianza.

### FASE III

#### FLUJO DE ACTIVIDADES – EJECUCIÓN

Flujograma 4. Actividades – Ejecución.



**FUENTE:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

### 3. FASE III

#### EJECUCIÓN

3.1  
1 DE 6

#### 1. GENERALIDADES

##### A. COMUNICACIÓN DE ACTIVIDADES

Oficio N° .....

##### COMUNICACIÓN ACTIVIDADES FASE III

Ibarra, (día, mes, 2014.)

Economista

(Nombre y Apellido)

**JEFE DE AGENCIA**

Ibarra.-

Sr. Jefe de Agencia:

Por medio de la presente tengo el agrado de notificarle el inicio de la FASE III de la Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano del Banco, en la fase de ejecución se desarrolla el trabajo de auditoría; para esta finalidad establece programas que al ser ejecutados obtienen evidencia suficiente, competente y relevante, con lo cual podrá demostrar la veracidad de los resultados obtenidos y que serán el sustento de los hallazgos, que a su vez respaldaran el informe de auditoría.

Las actividades a realizar en esta fase son las siguientes:

- Ejecución del programa de auditoría de gestión.
- Determinación de las observaciones, no conformidades y oportunidades de mejora.
- Redacción de un informe de la fase de ejecución. (**Día, mes, 2014.**)

No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, serán tratados directamente con usted, con el fin de evitar controversias.

.....  
(Nombre y Apellido)  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

.....  
(Nombre y Apellido)  
**JEFE DE AUDITORÍA**

.....  
(Nombre y Apellido)  
**MIEMBRO DEL EQUIPO  
DE AUDITORÍA**


.....  
(Nombre y Apellido)  
**MIEMBRO DEL EQUIPO  
DE AUDITORÍA**

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

**B. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

<b>3.1</b> <b>2 DE 6</b>
-----------------------------

**Cuadro 46.** Programa de auditoría.


 <div style="text-align: right;"> <b>BANCO PROCREDIT</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III</b> </div>					
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar la gestión llevada en el departamento, talento humano.</li> <li>✓ Obtener información suficiente y competente del área a evaluar el desarrollo de los procesos y actividades.</li> <li>✓ Elaborar los papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del Informe de auditoría.</li> </ul>					
N	PROCEDIMIENTO	REF	OBSERVACIONES	HECHO POR	REVISADO POR
1	Elabore el oficio y ponga en conocimiento a quien corresponda sobre el desarrollo de la fase III	3.1			
2	Elabore el programa de auditoría para el componente a evaluar.	3.2			
3	Aplice las técnicas de auditoría: observación, entrevista	3.3			
4	Aplice los indicadores de gestión y establezca su análisis.	3.4			
5	Desarrolle los papeles de trabajo que considere necesarios para la sustentación de los hallazgos.	3.5			

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

## MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

**3.1**  
**3 DE 6**

**Cuadro 47.** Área de talento humano.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left;">  <p><b>Banco ProCredit</b> Ecuador</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>BANCO PROCREDIT</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO</b> <b>TALENTO HUMANO</b></p> </div> </div>					
<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el proceso de selección del personal aplicado en la institución.</li> <li>✓ Verificar si evalúan al personal.</li> <li>✓ Analizar si las capacitaciones que existe en la institución son suficientes.</li> </ul>					
<b>N</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
<b>1</b>	Solicite información sobre el proceso de selección de personal que se aplica en la institución, para determinar las actividades y documentos requeridos.	<b>3.1</b>			
<b>2</b>	Comprobar que existan los documentos necesarios para la evaluación del personal.	<b>3.2</b>			
<b>3</b>	Solicite información sobre las capacitaciones que reciben los empleados en relación a las actividades que desarrollan en la institución.	<b>3.3</b>			
<b>4</b>	Aplique los indicadores para el área de talento humano.	<b>3.4</b>			
<b>5</b>	Analice los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores	<b>3.5</b>			



## 2. MARCAS DE AUDITORÍA

**3.1**  
**4 DE 6**

Las marcas son símbolos o signos que usa el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, existen dos clases de marcas: con significado uniforme y las marcas cuyo contenido es a criterio del auditor.

A continuación se detalla como ejemplo algunas marcas utilizadas en auditoría:

**Cuadro 48.** Marcas de auditoría.

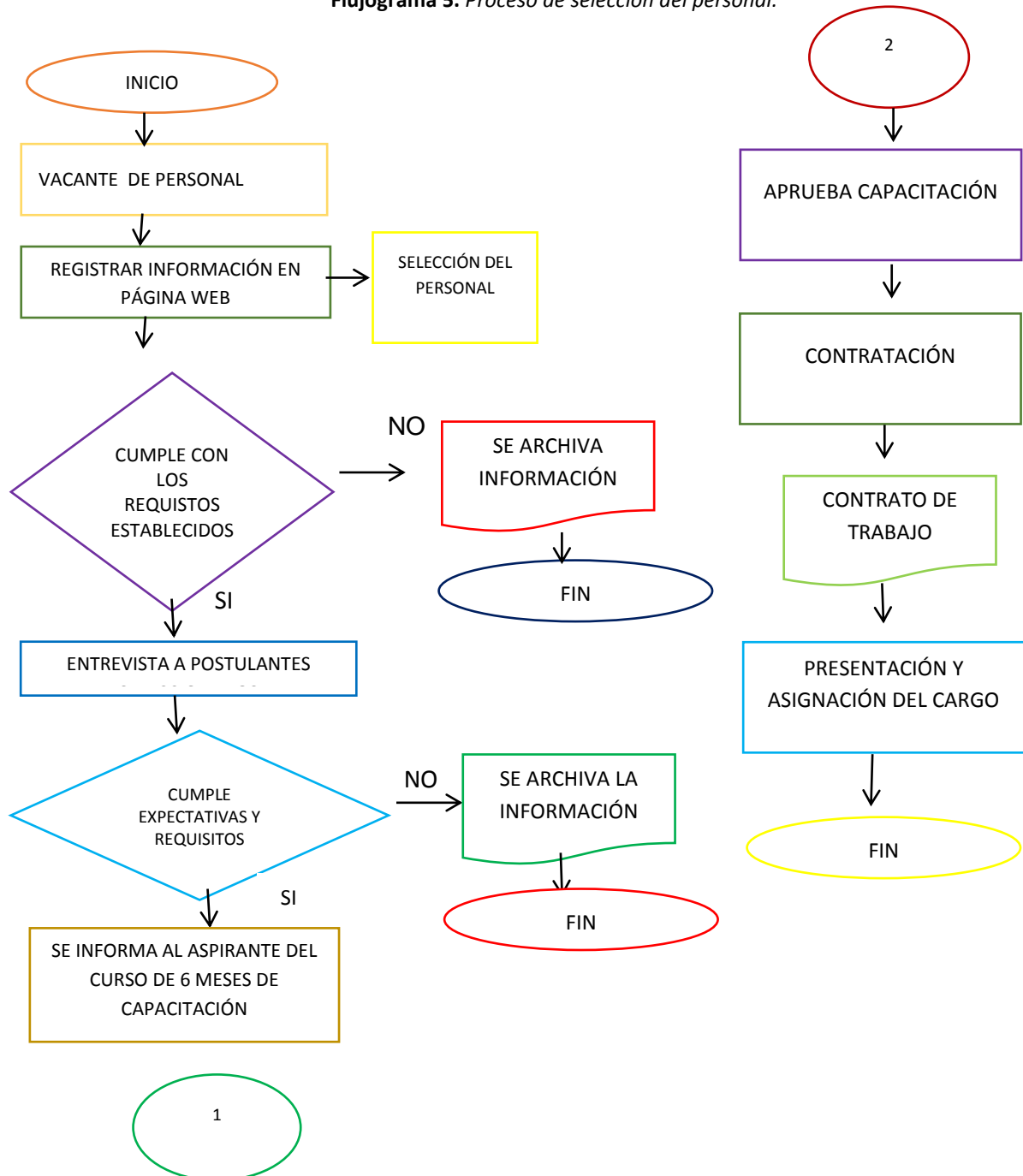
MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias
$\Sigma$	Sumatoria
√	Revisión de documentación sustentatoria
*	Hallazgo
Ø	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
—	No reúne requisitos
O	No existe documentación
~	Falta proceso
N/I	Nota de Interés

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

### 3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

**3.1**  
**5 DE 6**

Flujograma 5. Proceso de selección del personal.



**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

## MODELO DE ENTREVISTA A LOS POSTULANTES

3.1  
6 DE 6

### PERSONALIDAD

- Háblame de ti mismo

.....

.....

.....

- ¿Qué gana el banco si te contrata a ti en lugar de a otro candidato?

.....

.....

.....

- ¿Te gusta trabajar en equipo o prefieres trabajar solo?

.....

.....

.....

- Defínete a ti mismo.

.....

.....

### FORMACIÓN

- Por qué estudiaste.....

.....

.....

- ¿Quién influyó más en ti a la hora de elegir tu carrera?

.....

.....

- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?

.....

.....

- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?

.....

.....

.....

## **EMPLEO**

- ¿Qué sabes acerca de nuestro banco?

.....

.....

- ¿Qué te atrae de él?

.....

.....

- ¿Estarías dispuesto/a trasladarte a otra ciudad, a otro país, o a viajar con frecuencia?

.....

.....

- ¿Estarías dispuesto/a a realizar un curso de formación a cargo del banco, antes de ser contratado/a?

.....

.....

- ¿Cuánto quieres ganar ahora (y dentro de cinco años)?

.....

.....

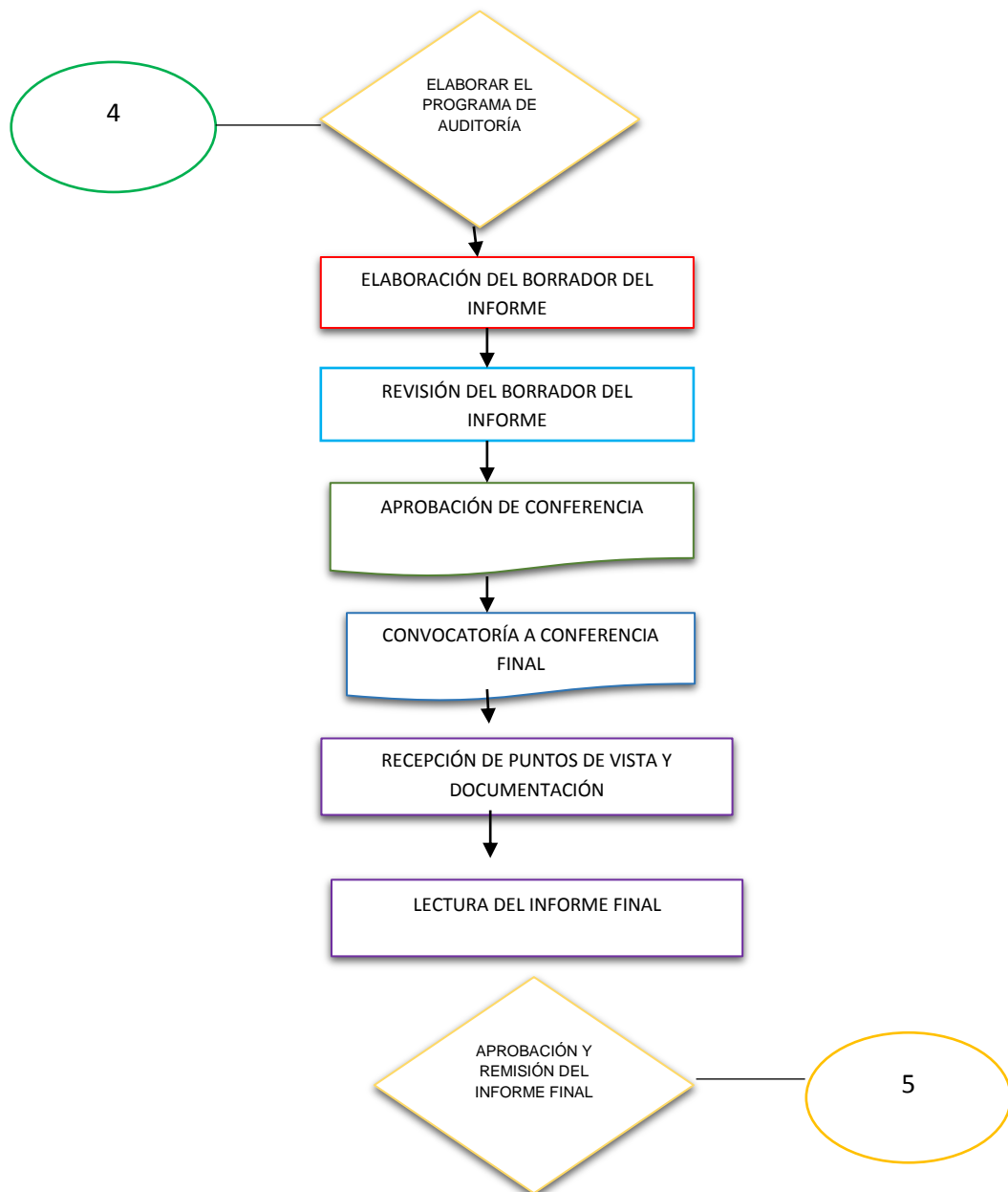
### **CONCLUSIÓN FASE III**

Esta etapa recopila las pruebas que sustentan las opiniones del auditor, en este momento es donde se desarrolla la auditoría, se aplican los procedimientos y se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, resultado de esto se obtienen las conclusiones y recomendaciones que se incluirán dentro del informe de auditoría, como parte importante de los hallazgos obtenidos.

## FASE IV

### FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Flujograma 6. Actividades.**



**FUENTE:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado  
**ELABORADO POR:** Las Autoras


#### 4. FASE IV

### COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1  
1 DE 6

#### 1. PROGRAMA GENERAL

Cuadro 49. Programa general.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <b>BANCO PROCREDIT</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV</b> </div> </div>					
<b>Objetivos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar el informe borrador de auditoría, incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones.</li> <li>❖ Preparar la conferencia final, donde se permitirá exponer opiniones y presentar los justificativos a los hallazgos relevantes.</li> <li>❖ Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la entidad.</li> </ul>					
No	PROCEDIMIENTO	REF.	OBSERVACIONES	HECHO POR	REVISADO POR
1	Elabore el borrador de informe de auditoría para ser puesto en conocimiento de los directivos y empleados de la institución.				
2	Programe la convocatoria para la lectura del informe final de auditoría; en donde se incluya a todas las personas relacionadas con la ejecución de la auditoría				
3	Realice el acta de conferencia final de comunicación de resultados.				
4	Elabore y ponga en conocimiento, a quien corresponda, el Informe Final de Auditoría de Gestión				

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

## 2. BORRADOR DEL INFORME

4.2  
2 DE 6

(En este borrador del informe, el auditor pondrá todos los hallazgos numerados encontrados de la fase I, fase II y fase III).

Y lo redactará:

**TÍTULO DEL HALLAZGO: EL PLAN DE CONTIGENCIA DE RIESGOS AYUDA A ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS DEL BANCO.**

### **CONDICIÓN**

De la investigación realizada a la institución financiera se pudo evidenciar que esta no maneja indicadores de rendimiento que permitan medir el grado de efectividad de los sistemas que maneja la organización.

### **CRITERIO**

La norma ISO 9001 habla acerca de los indicadores de rendimiento y menciona: se deben desarrollar las metodologías para la selección, construcción y gestión de indicadores de desempeño de la calidad en el marco de esta norma.

### **CAUSA**

No tienen conocimiento de normas ISO 9001 las cuales sirven como guía para que la empresa se maneje siempre por estándares de calidad que garanticen que sus productos son confiables.

### **EFFECTO**

La falta de indicadores de rendimiento tiene como consecuencia que cada uno de los procesos y sistemas que maneja la empresa no sea eficientes ni mucho menos eficaces alejando a la institución de los objetivos planteados.

### **CONCLUSIÓN**

El banco no maneja indicadores de desempeño que ayuden a encaminar eficientemente sus procesos y a cada uno de sus empleados.

### **RECOMENDACIÓN**

La máxima autoridad debería implementar estos indicadores de rendimiento para efectivizar su rendimiento y el de sus empleados ya que esto será beneficioso para la misma a corto y largo plazo

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA



### 3. PROCEDIMIENTOS DE LECTURA DEL INFORME

4.3  
3 DE 6

#### a. Convocatoria

**OFICIO No.** 01AUDITS - 2014  
**Sección:** Departamento de Talento Humano  
**Asunto:** Convocatoria a la conferencia final

Ibarra, (Día/mes/año)  
Economista

**Nombre y Apellido**

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

De mi Consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión, al banco ProCredit , por el período comprendido entre el (día/mes/año) y (día/mes/año), realizado por (nombre de la empresa de auditoría), mediante orden de trabajo 001-UAE-AAAG del (día/mes/año).

La diligencia se llevará a cabo (nombre del salón, calles, fecha y hora de inicio). En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

---

Ing. Nombre y Apellido

Auditor General de.....

**NOTA**

**(Se debe enviar la convocatoria a cada uno de los funcionarios del Banco ProCredit)**

<b>PREPARADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>	(día/mes/año)	FIRMA

b. Acta de Informe

4.3  
4 DE 6

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL BANCO PROCREDIT. POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE (DÍA/FECHA/2014) Y DÍA/FECHA/2014.**

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, el (día/mes/2014), (hora) los/as suscritos/as: (Nombre y Apellido del jefe de departamento de talento Humano), (Nombre y Apellido del Auditor General), se constituyen en el salón de exposiciones del (Nombre del salón), con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión del banco ProCredit por el período comprendido entre (día/mes/año) y el (día/mes/año) , que fue realizado por (NOMBRE DE LA EMPRESA AUDITORA) de conformidad a la orden de trabajo No.....de (día/mes/año).

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular No..... de (día/mes/año), a los empleados y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Cédula de Ciudadanía

acta en dos ejemplares de igual tenor.

PREPARADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:		(día/mes/año)	FIRMA

#### 4. INFORME FINAL

4.4  
5 DE 6

##### a. Carta de Presentación

Ibarra, (día/mes/2014).

Economista

##### **Nombre Apellido**

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Presente:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión al Banco ProCredit por el periodo comprendido entre (día/mes/2014).y el (día/mes/2014).

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las normas de Auditoría y Control Interno, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que sus operaciones se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro de auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

.....

Nombre y Apellido


**Jefe de Equipo de Auditoría**

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

## b. Estructura del Informe

4.4  
6 DE 6

Cuadro 50. Estructura del informe.

 <b>BANCO PROCREDIT</b> <b>ESTRUCTURA DEL INFORME</b>	
<b>Carátula</b>  Título de la Auditoría  Período del examen  Código de identificación	
<b>Índice</b>  Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de páginas correspondientes.	
<b>Siglas y Abreviaturas</b>  Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe	
<b>Carta de Presentación</b>  Sirve para presentar formalmente un informe a la autoridad de la Institución.	
<b>CAPÍTULO I.- INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b> Este capítulo proporciona al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, la misma que servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma. <b>MOTIVO</b> Se Identificará el tipo de examen y el nombre de la áreas a ser analizadas. <b>OBJETIVO</b> Se identificará a los objetivos generales y específicos, de conformidad con la Orden de trabajo. <b>ALCANCE</b> Identificación del período cubierto de la auditoría o la época en que se produjeron las condiciones informadas. <b>Enfoque</b> <b>Componentes auditados</b>  <b>Indicadores utilizados</b> <b>ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD</b> <b>Misión</b> <b>Visión</b> <b>Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</b> <b>Base legal</b> <b>Estructura Orgánica</b> <b>Objetivo</b>	

**Financiamiento****Funcionarios principales****CAPÍTULO II.- CONTROL INTERNO**

Se presentarán los hallazgos relativos a las deficiencias o desviaciones de control interno de la gestión administrativa relacionada con los recursos humanos encontrados en el transcurso del examen, que justifiquen ser comentados, acompañados de su respectiva conclusión y recomendación. Este capítulo se iniciará con el comentario relacionado con el incumplimiento de las recomendaciones formuladas en caso de existir exámenes anteriores, y será lo más resumido posible, identificando las recomendaciones incumplidas.

**CAPÍTULO III. RESULTADOS GENERALES**

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la institución, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

**CAPÍTULO IV. RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

Presentación por cada uno de los componentes (A, B, C, etc.) y/o subcomponentes, lo siguiente.

**a). COMENTARIOS:**

- A cerca de los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- A cerca las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

**b).CONCLUSIONES**

- La Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres "E".
- La Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 “E”.

**c).RECOMENDACIONES**

Son sugerencias positivas que se brinda para dar soluciones a las deficiencias encontradas, con el propósito de mejorar las operaciones de la Institución. La Norma de Auditoría Gubernamental IAG-02 relativas al informe de auditoría establece. “Las recomendaciones contribuirán a presentar soluciones reales para resolver los problemas o desviaciones identificadas en las actividades u operaciones auditadas.”

Las recomendaciones deben ser constructivas y prácticas, proponiendo

mejoras a al departamento de talento humano del banco ProCredit de Ibarra, para lograr que se utilice de manera eficiente y económica; se realicen con eficiencia sus funciones; permitiendo ofrecer servicios de calidad al usuario.

## **CAPÍTULO V. ANEXOS Y APÉNDICE**

### **Anexos**

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

### **Apéndice**

- Memorando de Antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

<b>PREPARADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA
<b>REVISADO POR:</b>		(día/mes/año)	FIRMA

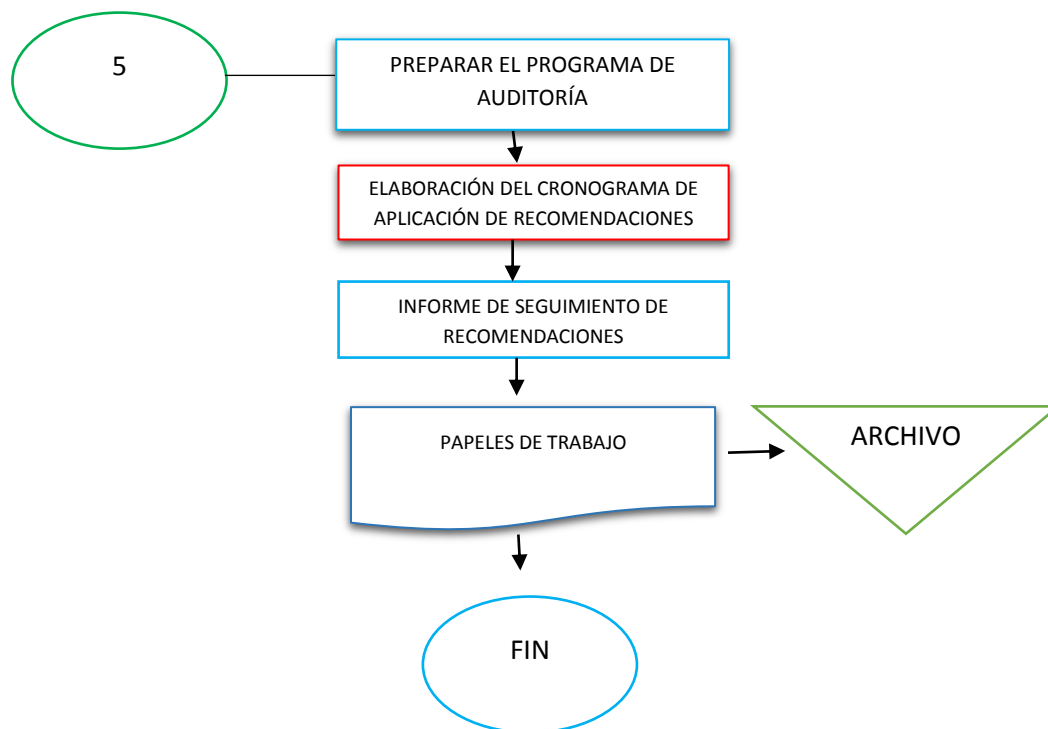
- **CONCLUSIÓN FASE IV**

El auditor a través de esta fase da a conocer los resultados obtenidos en la auditoría de gestión a través del informe final que se presenta al Jefe del departamento de Talento Humano para decidir y actuar, aplicando las recomendaciones pertinentes que el equipo auditor da a conocer, para el fortalecimiento de los controles y para la aplicación de medidas correctivas, cuando sea procedente en la fase V.

## FASE V.- SEGUIMIENTO

### FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Flujograma 7. Seguimiento.**



**FUENTE:** Manual de Auditoría de gestión de la contraloría del estado

**ELABORADO POR:** Las Autoras



## 5. FASE V.- SEGUIMIENTO

5.1  
1 DE 3

### a. PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Cuadro 55.** Programa de auditoría.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <b>BANCO PROCREDIT</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE V</b> </div> </div>					
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar el cuadro de cumplimiento de recomendaciones en donde se incluya el tiempo para la implementación.</li> <li>✓ Efectuar un seguimiento de cumplimiento a las recomendaciones, posteriores a la lectura del informe.</li> </ul>					
N.-	PROCEDIMIENTO	REF	OBSER- VACIONES	HECHO POR	REVISADO POR
1	Elabore un cuadro de cumplimiento de recomendaciones.	5.2			
2	Determine las fechas por cada recomendación en las cuales van a ser cumplidas.	5.2			
3	En base a las recomendaciones emitidas efectúe el cumplimiento y emita un informe a las autoridades del Banco.	5.2			

PREPARADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA
REVISADO POR:	(día/mes/año)	FIRMA

**b. Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones**

**Cuadro 56.** Modelo cumplimiento de recomendaciones.

SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES									OBSERVACIONES
N	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			
						SI	PARCIAL	NO	
1	Comprobación del cumplimiento de metas y objetivos propuestos	Al Jefe de Agencia del Banco ProCredit.		Realizar planes y programas de Inspección y Control así como Seguimientos y verificaciones al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.	Presentación de planes y programas de Inspección y Control.	X			
2	Se recomienda a la Jefa de agencia asignar las competencias de evaluación de personal a una persona o área específica, para así poder tener un control sobre el desempeño de sus trabajadores y tomar medidas correctivas de ser necesario.	Al Jefe de Agencia del Banco ProCredit.		El Jefe de la Unidad de Talento Humano, deberá evaluar Constantemente el Rendimiento del personal.	Evaluación de rendimiento a los funcionarios	x			

**FUENTE:** Auditoría de Gestión – Dr. Marcelo Velásquez Navas

**ELABORADO POR:** Las Autoras

## INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Ibarra, AAAA-MM-DD

Economista

XXXXXXXXX

**JEFE DE AGENCIA**

Presente.-

Como resultado de la revisión practicada a la auditoría de gestión al departamento de talento humano del banco ProCredit Ibarra por el período comprendido del xx de xx al xx de 20XX, al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría No.00X-OT-20XX, le envío el informe de resultados, que indica el grado de cumplimiento de las observaciones determinadas en la auditoría No.JUL00X-20XX, así como el replanteamiento de las persistentes.

Dicho resultado fue desarrollado por los auditores citados en la orden que nos ocupa, con los servidores, superiores y/o de mandos medios, responsables de atenderlas.

El avance determinado en el cumplimiento de las observaciones fue del (porcentaje que representan las observaciones cumplidas en relación con el total de observaciones a las que se dio seguimiento), ya que de (mencionar la cantidad total de observaciones) sólo resultaron (mencionar la cantidad de observaciones cumplidas) observaciones cumplidas. De las observaciones que a la fecha no han sido atendidas, destacan por su importancia las siguientes:

(Citar de manera concreta y agrupada las observaciones de mayor relevancia que no han sido cumplidas, las causas que motivaron su incumplimiento y las consecuencias en las operaciones.

Al respecto, le solicito girar sus instrucciones a fin de que se dé atención de las observaciones pendientes de resolución, conforme a los términos y plazos establecidos con el área auditada, toda vez que en un plazo de (mencionar tiempo en que se realizará la auditoría de seguimiento) realizaremos la auditoría de seguimiento correspondiente, con objeto de constatar el cumplimiento de las observaciones que persisten como pendientes de atender.

Atentamente,

.....

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

## **CONCLUSIÓN FASE V**

En esta fase se efectuará el seguimiento de las recomendaciones en el cual se verifica que las recomendaciones de auditoría se hayan cumplido por parte de los empleados, poniendo en práctica las sugerencias emitidas por el auditor.

Los planes con las acciones de mejoramiento deben ponerse en marcha para fortalecer desempeño y funcionamiento de los procesos, para conseguir las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

## **CAPITULO IV**

### **4 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

La ejecución de un nuevo proyecto, cualquiera que sea, generará impactos de caracteres positivos y negativos.

Los impactos permiten identificar los efectos que tiene la elaboración del Modelo de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de Banco ProCredit.

Los podemos considerar impactos directos que generan al interior de quienes participen en el proyecto, y los segundos serán los que están relacionados con la causa y efectos que se pueden ocasionar fuera de él.

Para su valoración comenzaremos identificando los principales impactos, para ello fijaremos una valoración, a cada uno de sus componentes, considerando la siguiente escala:

Para lo cual se utilizará la matriz de entrada simple para la evaluación de los impactos y se considerará los indicadores con una asignación de niveles de impacto para cada uno de ellos.

Con la finalidad de que sea comprensible este análisis comenzaremos identificando los principales impactos, luego de ello fijaremos una valoración, considerando la siguiente escala de valores:

+3 Impacto Alto Positivo

+2 Impacto Medio Positivo

+1 Impacto Bajo Positivo

0 No hay impacto

## 4.1 Impacto Social.

**Cuadro 57.** Impacto social.

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento en la evaluación de la gestión del desempeño de los funcionarios.</li> <li>Mejoramiento en la capacitación de los funcionarios.</li> <li>Mejoramiento en la calidad de los servicios.</li> </ul>						x	x
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>
<b><math>\Sigma=8</math></b> Nivel de Impacto Social $= \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{8}{3}$ <b>NI = 2.67 Impacto Alto Positivo</b>							

**FUENTE:** Investigación Directa.

**ELABORADO POR:** Las Autoras.

### Análisis:

El efecto social que genera el desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano, es la mejora en los servicios que ofrece la institución, esto en vista de que existe malestar en los usuarios en la demora de la atención, sin embargo este proyecto ayudará a determinar las deficiencias para mejorarlas, mediante la evaluación de resultados.

Mejorando la ejecución de los procedimientos, de tal manera que los funcionarios

Sean eficaces y eficientes a la hora de atender a los clientes. Así también se determinará como indicador, la evaluación de la gestión de los funcionarios, ya que con la evaluación constante se determinara las

falencias de los funcionarios y así fortalecer y mejorar los mismos para lograr los objetivos institucionales que desea conseguir la institución.

## 4.2 Impacto Económico.

**Cuadro 58.** Impacto económico.

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de recursos económicos.</li> <li>Optimización de tiempo.</li> <li>Mejoramiento en los procesos de ejecución de procedimientos por parte de los funcionarios.</li> </ul>						x	x
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>
<b><math>\Sigma=8</math></b> Nivel de Impacto Económico $NI = \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}} = \frac{8}{3}$ <b>NI = 2.67 Impacto Alto Positivo</b>							

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Autoras

### Análisis:

En el Departamento de Talento Humano el impacto económico se considerará positivo, debido a que favorecerá en el asesoramiento de la gestión del departamento e institución, valuando el grado cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además permitirá optimizar los recursos presupuestados, ya que con un control pertinente a la gestión administrativa se determinará la conveniencia de efectuar, o no ciertas actividades, que se encuentren



directamente relacionadas con el recurso económico de la institución y del departamento.

### 4.3 Impacto Ambiental.

**Cuadro 59.** Impacto ambiental.

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Optimización de recursos.</li> <li>• Reducción consumo energía.</li> </ul>	X						
<b>TOTAL</b>	<b>-3</b>						
<b><math>\Sigma = -3</math></b> Nivel de Impacto Ambiental $NI = \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{-3}{-3}$ <b>NI = -1 Impacto Bajo Negativo</b>							

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Las Autoras.

### Análisis:

Mediante el Modelo de Auditoría de Gestión se mejorará la gestión para optimizar los recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos, en los procesos que realiza el Banco.

Esta iniciativa favorecerá a la protección y cuidado del medio ambiente, ya que existe una relación conjunta con la institución, siendo la mayor beneficiada en su imagen institucional hacia la colectividad.

#### 4.4 Impacto Ético.

Cuadro 60. Impacto ético.

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de reglamentos y políticas institucionales.</li> <li>Aplicación de principios y valores.</li> <li>Ética profesional.</li> </ul>							x x x
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>
<b><math>\Sigma=9</math></b> Nivel de Impacto Ético $NI = \frac{\Sigma}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{9}{3}$ <b>NI = 3 Impacto Alto Positivo</b>							

FUENTE: Investigación Directa  
 ELABORADO POR: Las Autoras.

#### Análisis:

Este impacto es de gran importancia ya que nos da la obligación de ofrecer información oportuna y confiable sobre las actividades que se desempeñan en la institución, teniendo en cuenta la satisfacción total de los clientes.

Además se enfoca en los principios y valores institucionales esto partiendo de que una auditoría de gestión identifica razonablemente errores y negligencias cometidos por los funcionarios de la institución.

## CONCLUSIONES

- Existe un organigrama estructural bien definido con información adecuada, que ayuda a la institución tener claro cómo y a quien se dirige e identifica y asigna responsabilidades a los departamentos de la organización.
- El programa que actualmente utiliza el banco para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal es adecuado pero existe la necesidad de mejorar el programa con el que seleccionan al personal ya que el proceso que manejan es muy largo, surgen inconvenientes con los postulantes ya que son seis meses para conocer si han sido seleccionados para ocupar una vacante.
- Se realizan capacitaciones para mejorar la capacidad intelectual del personal para un buen desempeño de sus funciones en la institución, pero se detectó que la capacitación para atención al cliente no es tan frecuente como otras capacitaciones que se realizan en la institución.
- La evaluación a los funcionarios no es constante, y se la realiza una vez al año debido a que no sea ha elaborado un programa específico donde se indique cada cuanto se deben realizar las evaluaciones para medir el cumplimiento de los empleados.
- El banco tiene indicadores de gestión que evalúan el cumplimiento de las actividades de los empleados, sin embargo en la institución aplican más indicador de rotación de personal.

## RECOMENDACIONES

- Fortalecer la estructura organizativa del banco con un proceso de mejoramiento continuo adecuándose a las nuevas directrices del mercado, empleando constantemente a los empleados tener un conocimiento de cuál es su posición, jerarquía obligaciones y responsabilidades dentro de la organización.
- Mejorar la metodología que se maneja en el programa de selección de personal y disminuir el tiempo para conocer los resultados de los nuevos empleados que cumplen con todos los requerimientos.
- Efectuar con más frecuencia programas de capacitación para atención al cliente para estar a la vanguardia de las cosas nuevas que se presentan en la actualidad, para mejorar el servicio y fortalecer los conocimientos.
- Elaborar un programa de evaluación del desempeño con parámetros establecidos para medir cumplimiento y verificar si los empleados tienen algún problema que requieren acciones de mejora.
- Es indispensable que la institución comunique y aplique todos los indicadores de gestión que tiene a su disposición para así tomar acciones correctivas y preventivas ante cualquier eventualidad que se suscité en la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.
- Contraloría general del estado Ecuador. (2011). Guía Metodológica para la auditoría de gestión. Quito-Ecuador.
- Cuellar, Mejía Guillermo A. (2010). Teoría general de la auditoría y revisión fiscal.
- Cuesta Santos, Armando (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento.
- De La Peña, Alberto G. (2011). Auditoría un Enfoque Práctico. Madrid-España: PARANINFO S.A.
- Lara Villegas, E. (Marzo de 2010). Auditoría Financiera. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Maldonado E, M. K. (2011). Auditoría de Gestión. Quito: Sistema DocuTech.
- Mantilla, S. A. (2009). Auditoría de Información Financiera. Bogotá: Ecoediciones.
- Martínez, R. Héctor; Ávila Elizabeth.(2010). Métodos de investigación.
- Oviedo, Marco; Silva, Ruth (2011) Gestión del talento humano: Diseño organizacional y estructura de puestos.

- Posso, M. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico. Ibarra: Noción Imprenta.
- Santillana González, Juan Ramón; (2011). Auditoría Interna Integral.
- Sevilla Tondero, José (2012) Auditoría de los sistemas integrados de gestión
- Yanel, Blanco Luna (2012). Auditoría integral: normas y procedimientos Ecoe Ediciones.
- Zuani, Elio de; Lazarovich, Sergio (2012) Auditoría de la calidad de gestión

## **LINCOGRAFÍA**

*[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/gestin\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/gestin_del_talento_humano.html)*. Recuperado el 16 de Abril de 2014

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm). Recuperado el 18 de Abril de 2014

## **BASES LEGALES**

Polit Faggiani. Contralor General del Estado Acuerdo 057-2011

# ANEXOS



## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL  
BANCO PROCREDIT IBARRA**

**OBJETIVO:**

Esta encuesta tiene como finalidad determinar la importancia que tendría la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco ProCredit Ibarra.

**DATOS INFORMATIVOS GENERALES:**

**Nombre del encuestado.....**

**Puesto que ocupa.....**

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Funcionarios y Empleados que laboran en el Banco ProCredit Ibarra?
- |        |                          |
|--------|--------------------------|
| HOMBRE | <input type="checkbox"/> |
| MUJER  | <input type="checkbox"/> |

2. ¿El Banco posee un organigrama que evidencie la estructura jerárquica?

SI

☐  
☐

NO

3. ¿Posee el banco un manual de funciones para el área que tiene a su cargo?

SI

☐  
☐

NO

4. ¿El Gerente del Banco da a conocer a los empleados los reglamentos internos?

SI

☐  
☐

NO

5. ¿Cuándo usted fue contratado hubo un proceso de selección de personal?

SI

☐  
☐

NO

6. ¿Considera usted que es adecuado el proceso de selección de personal que utiliza actualmente el banco?

MUY ADECUADO

ADECUADO

POCO ADECUADO

NADA ADECUADO

☐  
☐  
☐  
☐

7. ¿Considera usted que el banco le brinda la suficiente información acerca de los cambios de cargo?

SI

☐  
☐

NO

8. ¿Con que frecuencia usted se quedaría laborando horas extras sin remuneración cuando la institución lo requiera?

MUY FRECUENTE  
FRECUENTE  
POCO FRECUENTE  
NUNCA


**9. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones para el desarrollo de sus funciones?**

MUY FRECUENTE  
FRECUENTE  
POCO FRECUENTE  
NUNCA


**10.¿De qué manera calificaría el ambiente laboral en el cual desempeña sus actividades cotidianas?**

EXELENTE  
BUENO  
REGULAR  
MALO


**11.¿En su lugar de trabajo disponen de un dispositivo que controle el ingreso y salida de sus actividades de trabajo?**

SIEMPRE  
CASI SIEMPRE  
A VECES  
NUNCA


**12.¿Se da capacitación con frecuencia a los empleados, sobre el trato que deben brindar a sus clientes?**

MUY FRECUENTE  
FRECUENTE  
POCO FRECUENTE  
NUNCA


**13. ¿Con qué frecuencia ha recibido evaluaciones de gestión acerca del desempeño de sus funciones?**

MUY FRECUENTE  
FRECUENTE  
POCO FRECUENTE  
NUNCA


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BANCO**  
**PROCREDIT IBARRA**

**OBJETIVO:**

La presente encuesta tiene como finalidad determinar la calidad del servicio que presta el Banco, la misma que permitirá el desarrollo de una adecuada investigación por lo que será de absoluta reserva.

**CUESTIONARIO:**

**1. ¿Cómo considera usted la Atención del Banco?**

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO


2. **¿Piensa usted que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?**

MUY BUENO

ADECUADO

POCO ADECUADO

NADA ADECUADO


3. **¿El Banco mantiene un sistema de comunicación con sus clientes?**

ALTAMENTE OPORTUNO

MEDIANAMENTE OPORTUNO

NADA OPORTUNO


4. **¿El personal fue amable y educado a la hora de atenderle?**

MUY AMABLE Y EDUCADO

AMABLE Y EDUCADO

NO MUY AMABLE Y EDUCADO

NO FUE NI AMABLE NI EDUCADO


5. **¿Considera que el personal que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder sus preguntas?**

SI

NO


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXOS 3**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DEL BANCO PROCREDIT  
IBARRA**

- 1. ¿Qué es para usted la Auditoría de Gestión al Talento Humano?**
- 2. ¿Cuál sería la importancia de la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco ProCredit Ibarra?**
- 3. ¿El Banco ProCredit Ibarra cuenta con un edificio amplio para así dar mayor atención y comodidad al público?**
- 4. ¿Qué aspectos positivos tiene un organigrama que evidencie su estructura jerárquica?**
- 5. ¿Qué ámbitos se debe considerar para elaborar un manual que describa las funciones y responsabilidades que debe seguir cada empleado?**
- 6. ¿Qué procedimientos dispone el Banco para la selección y contratación del personal?**

7. **¿Cree usted que es adecuado el actual proceso de selección de personal que utiliza la institución?**
8. **¿Cree usted que el sistema de evaluación del talento humano tiene alguna falencia, a pesar de poseer un Programa de Aprendizaje Bancario para la selección y contratación del personal?**
9. **¿Qué ventajas tiene la capacitación y el desarrollo del personal en el Banco?**
10. **¿Se comunica oportunamente a los empleados acerca de los cambios de funciones o de cualquier eventualidad que se realice en la institución?**
11. **¿Con qué frecuencia se socializan los objetivos institucionales?**
12. **¿Qué aspectos considera implementar o fortalecer para una adecuada Gestión al Talento Humano?**
13. **¿Cuáles considera usted que son los indicadores de gestión más relevantes que aplica el Banco?**
14. **¿Cuenta el Banco con sucursales en localidades o sectores pequeños?**
15. **¿Contribuye el Banco con la aplicación de normas ambientales, y que grado de responsabilidad ambiental tiene la institución?**



## ANEXOS 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

### FICHA DE OBSERVACIÓN

**APELLIDOS Y NOMBRES**

**CARGO:**

**FECHA.**

ASPECTOS	VALORACION				N/A
	EXCELEN- TE	MUY BUENO	BUENO	MALO	
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>					
El trabajo de su área está bien organizado.					
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.					
Las cargas de trabajo están bien repartidas.					
Desarrolla al máximo sus habilidades.					
Recibe información de cómo desempeña su trabajo.					
<b>DIRECCIÓN DEL ÁREA</b>					
El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones.					
El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo					
Colabora con sus compañeros					
Se siente parte de equipo de trabajo					
El ambiente de trabajo le produce estrés.					

<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>					
La comunicación entre el personal del área y los usuarios es buena.					
<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>					
Recibe capacitación necesaria para atender a los usuarios.					
Atiende a los clientes con amabilidad.					
Brinda servicios de calidad a los usuarios.					
Está motivado y le gusta el trabajo que desempeña.					